



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA DE LA EMPRESA REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A.”.

Disertación de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

Línea de investigación:

Aplicación de técnicas de Auditoría en el ámbito privado y público y no gubernamentales.

Autora:

MARÍA JOSÉ MERA ZURITA

Director:

ING. EDISSON MORALES TOBAR

Ambato – Ecuador

Abril 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA DE LA EMPRESA
REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A.”.

Línea de Investigación:

Aplicación de técnicas de Auditoría en el ámbito privado y público y no
gubernamentales.

Autora:

MARÍA JOSÉ MERA ZURITA

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg. f.....
CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza Lopez, Ing. Mg. f.....
CALIFICADORA

Mario Alberto Moreno Mejía, Dr. Mg. f.....
CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing f.....
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.....
SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

Ambato – Ecuador
Abril 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María José Mera Zurita portadora de la cédula de ciudadanía No. 180257647-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desglosan del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María José Mera Zurita.

C.I. 180257647-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a mi desarrollo profesional, gracias por su apoyo, consejos, ánimo y compañía en cada uno de los momentos que formaron parte de este sueño.

Gracias a mi universidad PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA SEDE AMBATO, por darme la oportunidad de forjarme profesionalmente y cumplir una de mis más grandes metas.

A la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A. por brindarme la ayuda necesaria para el desarrollo del trabajo presentado.

GRACIAS de todo corazón a mi familia quienes con amor y confianza me han apoyado cada segundo, para culminar mi carrera profesional.

Gracias a TODOS por formar y encaminar mi formación académica.

María José.

DEDICATORIA

Este trabajo le dedico a Dios porque con su bendición a sabido guiarme para alcanzar mi objetivo. A mis padres a quienes admiro y respeto por su abnegación y esfuerzo, gracias a su ejemplo de fortaleza, perseverancia e integridad han contribuido a culminar con éxito una de las etapas más importantes en mi vida. A mi abuelita, por compartir y brindarme su apoyo incondicional y sabios consejos. Tres pilares fundamentales, sin ellos no hubieran podido cumplir satisfactoriamente mis metas.

María José.

RESUMEN

La empresa Reencauchadora de la Sierra, CAUCHOSIERRA S.A. es una empresa líder dedicada al reencauche de neumáticos a nivel nacional, la entidad durante años ha manejado los procesos del departamento de crédito y cartera de manera empírica, por esta razón es necesario implementar un sistema de control interno dentro del departamento que ayude a mejorar las falencias detectadas que no permiten el buen desarrollo de todos los procesos. El presente trabajo ofrece una guía para mejorar las actividades que se desarrollan dentro del departamento, con respecto a la concesión y cobros de los créditos otorgados a los clientes de la empresa. Teniendo en cuenta que el manejo adecuado de todas las actividades del departamento es considerado un factor importante que permite salvaguardar los recursos del departamento; satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, en cuanto a la distribución del producto y formas de pago del mismo. En la presente investigación se refleja la problemática del departamento, los objetivos a ser desarrollados, la descripción actual del departamento de crédito y cartera de la empresa, y la teoría sobre las variables encontradas. Se podrá observar las falencias encontradas a través de las encuestas y las entrevistas aplicadas al personal del departamento con respecto a concesión de créditos, políticas y procedimientos de control interno, y finalmente se presenta la propuesta de diseño del sistema de control interno para el departamento de crédito y cartera de la Reencauchadora de la Sierra CAUCHO SIERRA S.A. La investigación permite que las problemáticas detectadas dentro del departamento encuentren alternativas de solución para mejorar cada uno de sus procesos.

ABSTRACT

The company Reencauchadora de la Sierra, CAUCHOSIERRA S.A. is a leading company which specializes in the retreading of tires nationwide. For years, the company has taken an empirical approach in handling the procedures of the Credit and Portfolio Department. Owing to this, an internal control system will be implemented within the department to facilitate the improvement of any detected weaknesses that might prevent the effective performance of the company's processes. The following paper provides a guide to improve the activities that are developed within the department, with special regard to the concession and recovery of credit provided to the clients of the company. Bearing in mind that an adequate management of the department's activities are considered to be an important factor not only in the safeguarding of resources, but also in the efficient meeting of customer needs, in terms of product distribution and provision of suitable payment methods. This investigation sets out to present the issues of the department, the objectives to be developed, the current description of the credit and portfolio department of the company and a theory of the found variables. It will be shown the shortcomings found through the surveys and interviews conducted to the department's staff in regard of the distribution of credits, policies and the procedures of internal control. Finally the proposal for the design of the internal control system for the Credit and Portfolio Department of Reencauchadora de la Sierra, CAUCHO SIERRA S.A. is presented. The investigation enables that the detected department's internal issues could find alternative solutions to improve each of its procedures.

INDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I.....	3
1.1 Tema:.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización.....	5
1.3 Análisis Crítico.....	8
1.3.1 Significado del problema	8
1.3.2 Prognosis	8
1.3.3 Unidades de Observación.....	9
1.3.4 Árbol de Problemas	10
1.4 Formulación del Problema	11
1.4.1 Preguntas Básicas	11
1.5 Delimitación del Tema	11
1.5.1 Contenido:	11

1.5.2	Temporal:	12
1.5.3	Espacial:	12
1.6	Justificación.....	12
1.7	Objetivos	13
1.7.1	Objetivo General	13
1.7.2	Objetivos Específicos	14
2	CAPÍTULO II	15
2.1	Antecedentes Investigativos	15
2.2	Fundamentación Filosófica	20
2.3	Fundamentación Legal	21
2.4	Categorías Fundamentales.....	26
2.4.1	Marco conceptual variable independiente.....	27
2.4.2	Marco conceptual variable dependiente.....	28
2.5	Fundamentación Teórica	29
2.5.1	Variable Independiente	29
2.5.2	Variable Dependiente: Crédito y Cartera	56
2.5.3	Señalamiento de variables	70
3	CAPÍTULO III	71
3.1	Enfoque	71
3.2	Modalidad de la Investigación	72
3.2.1	De campo.....	72
3.2.2	Documental	72
3.3	Nivel o Tipo de Investigación	73
3.3.1	Exploratoria.....	73
3.3.2	Descriptivo	73

3.4	Técnicas e instrumentos de recopilación de información	74
3.5	Población y muestra	74
3.5.1	Población.....	74
3.5.2	Muestra.....	76
3.6	Plan de recopilación de la información	76
3.7	Procesamiento y análisis de la información	77
3.7.1	Procesamiento de la información	77
3.8	Análisis e interpretación de resultados.....	78
4	CAPÍTULO IV	79
4.1	Análisis de Resultados	79
4.2	Encuesta	79
4.3	ENTREVISTA	104
4.4	Análisis general:.....	111
5	CAPÍTULO V	113
5.1	Título	113
5.2	Institución Ejecutoria	113
5.2.1	Beneficiario	113
5.2.2	Ubicación	113
5.2.3	Mapa de la ubicación.....	114
5.2.4	Tiempo estimado para la ejecución.....	114
5.2.5	Equipo técnico responsable.....	114
5.3	Antecedentes de la propuesta	115
5.4	Justificación.....	117
5.5	Objetivos	118
5.5.1	Objetivo general	118

5.5.2	Objetivos Específicos	118
5.6	Análisis de Factibilidad	119
5.6.1	Socio Cultural.....	119
5.6.2	Administrativa.....	119
5.6.3	Legal.....	120
5.6.4	Tecnológico.....	120
5.7	Desarrollo de la propuesta.....	121
5.7.1	Fundamentación teórica	121
5.8	DESARROLLO DE LAS FASES	136
5.8.1	Fase I.....	136
5.8.2	Fase II.....	140
5.8.3	Fase III.....	156
5.8.4	Fase IV	168
5.8.5	Administración de la propuesta.....	174
5.8.6	Análisis situacional	176
5.8.7	Políticas	177
5.8.8	Funciones del Gerente General	178
5.8.9	Funciones de jefe de crédito y cartera.....	178
5.8.10	Asistentes de crédito.....	179
5.8.11	Asesores Comerciales	180
6	CAPÍTULO VI.....	182
6.1	Conclusiones	182
6.2	Recomendaciones.....	183
7	BIBLIOGRAFÍA.....	184
9	ANEXOS.....	186

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1: Árbol de problemas.....	10
GRÁFICO 2.1: Categorías Fundamentales.....	26
Gráfico 2.2: Marco Conceptual Variable Independiente	27
Gráfico 2.3: Marco Conceptual Variable Dependiente.....	28
Gráfico 2.4: Categorías del Control Interno.....	30
Gráfico 2.5: COSO II – ERM	36
Gráfico 2.6: RELACION COSO I –COSO II.....	39
Gráfico 2.7: Componentes del Control Interno.....	40
Gráfico 2.8: Flujo de información en el proceso de decisión	47
Gráfico 2.9: Normas del programa del control	48
Gráfico 2.10: Tipos de control	52
Gráfico 2.11: Símbolos de diagramación.....	54
Gráfico 4.1: Existencia de manual de funciones y procedimientos.	80
Gráfico 4.2: Líneas de autoridad y responsabilidad dentro del departamento.....	82
Gráfico 4.3: Funciones claramente separadas dentro del departamento	84
Gráfico 4.4: Políticas referentes a las actividades del departamento de crédito y cartera.....	86
Gráfico 4.5: Políticas referentes a las actividades del departamento de crédito y cartera.....	88
Gráfico 4.6: Estudio de antecedentes de los clientes para la aprobación de los créditos	90
Gráfico 4.7: Existencia de formularios de aprobación de créditos	92

Gráfico 4.8: Monto de crédito para cada cliente	94
Gráfico 4.9: Se analizan los componentes. Sujeto de crédito, sujeto del crédito, plazo y monto para otorgar el crédito	96
Gráfico 4.10: Acciones que la empresa toma cuando los clientes no cumplen pagos	98
Gráfico 4.11: Medios de comunicación en caso de retrasos de pagos	100
Gráfico 4.12: Actualización y mejora de procedimientos.....	102
.....	102
Gráfico 5.1: Marco integral de gestión de riesgos	133
Gráfico 5.2: Sistema de control interno del departamento de crédito y cartera de la empresa reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.....	135
Gráficos 5.3: Plan General	136
Gráfico 5.4: Esquema de la aplicación del COSO II ERM en el departamento de crédito y cartera de la empresa Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.	141
Gráfico 5.5: Flujograma - Ventas.....	159
Gráfico 5.6: Flujograma - Cobro a Clientes.....	165
Gráfico 5.7 Esquema de efectividad y beneficios en las operaciones – control interno	168
Gráfico 5.8: Visión y objetivos del departamento de crédito y cartera.....	170
Gráfico 5.9: Proceso de toma de decisiones.....	174

Tablas

Tabla 2.1: Definiciones Generales de Normas de Desempeño	48
Tabla 2.2: Definiciones Generales de Normas Complementarias	49
Tabla 3.1: Técnicas e instrumentos de recopilación de información	74

Tabla 3.2: Población.....	75
Tabla 3.3: Total de la población.....	75
Tabla 3.4: Total de la Población, Muestra de la investigación.	76
Tabla 3.5: Procedimiento de recolección de información.....	77
Tabla 4.1: Existencia de manual de funciones y procedimientos	80
Tabla 4.2: Líneas de autoridad y responsabilidad dentro del departamento	82
Tabla 4.3: Funciones claramente separadas dentro del departamento	84
Tabla 4.4: Políticas referentes a las actividades del departamento de crédito y cartera	86
4.5: Políticas referentes a: otorgamiento de crédito y condiciones generales de cobranza	88
Tabla 4.6: Estudio de antecedentes de los clientes para la aprobación de los créditos	90
Tabla 4.7: Existencia de formularios de aprobación de créditos	92
Tabla 4.8: Monto de crédito para cada cliente	94
Tabla 4.9: Se analizan los componentes. Sujeto de crédito, sujeto del crédito, plazo y monto para otorgar el crédito	96
Tabla 4.10: Acciones que la empresa toma cuando los clientes no cumplen pagos ..	98
Tabla 4.11: Medios de comunicación en caso de retrasos de pagos	100
Tabla 4.12: Actualización y mejora de procedimientos.....	102
Tabla 5.1: Plan de acción de la propuesta.	134
Tabla 5.2: Eventos Negativos	147
Tabla 5.3: Eventos Positivos	147
Tabla 5.4: Análisis de riesgos	148
Tabla 5.5: Mapa de riesgos	150

Tabla 5.6: Respuesta a los riesgos.....	151
Tabla 5.7: Significado de los símbolos que se utilizaran en los flujogramas	156
Tabla 5.8: Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno.	157
Tabla 5.9: Matriz de riesgos elaborada en base a los resultados de los cuestionarios de control interno	158
Tabla 5.10: Hoja de trabajo – Sistema de Control Interno Ventas.....	160
Tabla 5.11: Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno	162
Tabla 5.12: Matriz de riesgos elaborada en base a los resultados de los cuestionarios de control interno	163
Tabla 5.13: Sistema de control interno basado en el Coso II E.R.M. – Cobro a clientes.....	166
Tabla 5.14: Valores corporativos	175
Tabla 5.15: Análisis FODA.....	176
Tabla 5.16: Previsión de la evaluación	181

INTRODUCCIÓN

Este trabajo investiga la importancia de implementar un sistema de control interno dentro del Departamento de Crédito y Cartera de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A. de la ciudad de Ambato, para que la entidad pueda llevar de una manera adecuada todas las actividades dentro del departamento, buscando la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades en ayuda al cumplimiento de las metas de la entidad.

El Control Interno dentro de cada departamento de la organización está orientado hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, detectar falencias en el desarrollo de las actividades y convertirlas en aciertos.

Un Sistema Control Interno contribuye a la seguridad del trabajo realizado en el departamento, fijando y evaluando los procedimientos que se ejecuta a diario por las personas que laboran en este sector, los mismos que ayudan a que la empresa realice su objeto.

Los elementos del control interno ayudan a monitorear y evaluar todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas aplicados en las transacciones y manejos empresariales que se llevan a cabo.

Un Sistema de Control Interno es de suma importancia para la optimización de las operaciones y el crecimiento de la entidad, ofreciendo ventajas tanto a los clientes internos de la empresa como a los externos de la misma, ya que mejorara el grado de

confianza sobre la entidad el mismo que mejorara en el tiempo generando procesos eficientes y estabilidad del negocio.

Esta investigación se encuentra estructurada por los siguientes capítulos:

CAPITULO I: EL PROBLEMA, consta de: el tema, planteamiento del problema, justificación y objetivos.

CAPITULO II: MARCO TEORICO, contiene: antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, y señalamiento de variables.

CAPITULO III: METODOLOGIA, contiene: la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS, contiene: el análisis de los resultados, interpretación de datos.

CAPITULO V: PROPUESTA, consta de: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema:

Implementar un sistema de control interno en el departamento de crédito y cartera de la empresa Reencauchadora de la Sierra, CAUCHOSIERRA S.A.

1.2 Planteamiento del problema

El problema central dentro del departamento de crédito y cobranzas de la RENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A., es la inexistencia de elementos de control interno dentro del departamento, en donde no se establecen pautas generales que orienten el accionar de la entidad.

Dentro del departamento una de las causas es la informalidad en el manejo de las políticas de crédito y cobranza, es importante que cada actividad se desarrolle en base a un plan permanente, el mismo que proporcionara guías generales para canalizar adecuadamente las responsabilidades y actividades al personal para obtener resultados positivos en el desarrollo de los procesos del departamento de crédito y cartera.

La falta de comunicación de la estructura funcional de la empresa, indica que su grado de departamentalización es bajo, la autoridad es demasiado centralizada. Conserva sus estructuras simples, llega un momento en el que hay que contratar personal para hacer frente a sus necesidades adicionales de operación, a medida que aumentan el personal la estructura organizacional tiende a ser más especializada y formal.

La organización y planificación del trabajo existente no se encuentra claramente definida, no permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar las actividades dentro del sector, la implementación de elementos de control interno dentro del departamento propone salvaguardar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles. Como instrumento de planificación, la presente investigación establece un cronograma, designa responsabilidades y marca metas y objetivos.

Los elementos de control interno del departamento de crédito y cobranzas de la Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A., debe organizarse estratégicamente, en el marco de las normas de control, y los nuevos paradigmas de gestión, de modo que contribuya a la mejora de los proceso de concesión de créditos y recuperación de cartera.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro:

En el Ecuador, las entidades comerciales que brindan un bien o servicio representan un porcentaje económico muy importante dentro del total de los negocios. En todas las organizaciones que se dedican a diferentes actividades comerciales, se observa un bajo promedio en la aplicación de controles internos de los procedimientos que se realizan en la empresa, situación que resulta esencial a fin de garantizar que las transacciones sean reales, confiables y valoradas con el nivel de efectividad y eficiencia necesarias para el cumplimiento de objetivos.

Es importante que desde la creación del negocio se establezcan, distribuyan e implementen procedimientos de control, para el desarrollo y culminación de todas las actividades que se realizan en los diferentes departamentos de la empresa.

En las empresas del Ecuador se ha observado notablemente una serie de cambios debido a las diferentes expectativas de desarrollo de las organizaciones, dentro de las empresas más importantes que se dedican a la actividad de reencauche de llantas en el país podemos nombrar a , RENOVALLANTAS S.A, Reencauchadora Ecuador Cía. Ltda., DURALLANTA, La Reencauchadora de la sierra CAUCHOSIERRA S.A.

1.2.1.2 Meso:

En la provincia de Tungurahua en la mayor parte de empresas que se dedican a la comercialización tienen problemas ocasionados por el mal uso o falta de elementos de control interno lo cual ocasiona que existan grandes obstáculos para el cumplimiento de metas.

En la actividad del reencauche de llantas se ha podido observar un constante crecimiento en los últimos años, debido a que en el Ecuador existe una demanda importante de este servicio ya que gracias a él la ciudadanía tiene la posibilidad de darle una nueva vida a sus llantas que ya están utilizadas.

Es evidente que en las organizaciones se presenten deficiencias de control interno dentro de las diferentes áreas, el mal manejo de las actividades, la falta de procedimientos se ve reflejada en los resultados negativos de las organizaciones, en el caso del departamento de crédito y cartera es la cartera vencida existente.

La Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A. tiene alrededor del país una competencia fuerte de 17 empresas que se dedican a la misma actividad, LLANTERA OSO, DURALLANTA, son un ejemplo, El objetivo de La Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A se reduce en brindar un buen servicio a sus clientes y ofrecer un producto de buena calidad.

1.2.1.3 Micro:

En la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, en el Parque Industrial Ambato, calle quinta y avenida F, se encuentra la planta de producción, Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A., especializada en el servicio de Reencauche, la empresa tiene un compromiso con los consumidores en entregar una llanta Reencauchada con óptima calidad, mejorando su gestión continuamente.

Esta empresa tiene su planta en la provincia de Tungurahua, y oficinas en Cuenca, Guayaquil y Quito, las mismas que distribuyen su producto a todo el país con más de 5000 clientes finales.

La Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A., es una de las empresas más competitivas dentro de su campo, se distingue en el mercado por su calidad en la producción y distribución de las llantas reencauchadas. El personal se encuentra permanentemente capacitado, con el fin de mantenerse como empresa líder en el sector.

La Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A., considera necesario la aplicación de elementos de control interno en el departamento de crédito y cartera con el objetivo de mejorar las actividades, la toma de decisiones, en cuanto a la concesión de créditos y el manejo de cartera. Se pretende además identificar, valorar y minimizar las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de cambio, con una visión estratégica a corto y largo plazo.

1.3 Análisis Crítico

1.3.1 Significado del problema

No existe un control interno adecuado en el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA SA., de la ciudad de Ambato, de la provincia de Tungurahua, debido a que la empresa tuvo un crecimiento acelerado dentro del mercado, esto no dio tiempo a la implementación de sistemas de control interno dentro del departamento, el mismo que ha reducido notablemente el resultado en el desempeño de las personas que laboran en este departamento, imposibilitándolas avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos, poniendo a la empresa en desventaja frente a grandes competidores que poseen los recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

1.3.2 Prognosis

La empresa Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA SA., presenta una problemática en el Control Interno en el departamento de crédito y cartera, y su efecto en el desarrollo de actividades y procesos, si no se da solución a este problema, no se podrá realizar adecuadamente los procedimientos inmersos en el manejo de crédito y cartera de la empresa.

Si no se analiza oportunamente el entorno de este departamento y su necesidad de cambio en algunas actividades que se desarrolla constantemente no se obtendrá

información confiable y real de los movimientos y criterios acerca del trabajo con los clientes de la institución, esta información real ayudara a brindar un mejor servicio de crédito.

En lo que se refiere a cobranzas con un adecuado Sistema de Control Interno se establecerá un control y formas de liquidar cartera, tomando en cuenta que la Cartera es una de las variables más importantes de la empresa, ya que de la eficiencia con la que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la entidad.

El control interno proporcionara maneras de reducción costos, salvaguardar el desarrollo de actividades, seguridades y beneficios en la entidad, teniendo en cuenta 3 objetivos fundamentales, la obtención de información correcta y segura, salvaguardar los activos y eficiencia del desarrollo de las actividades.

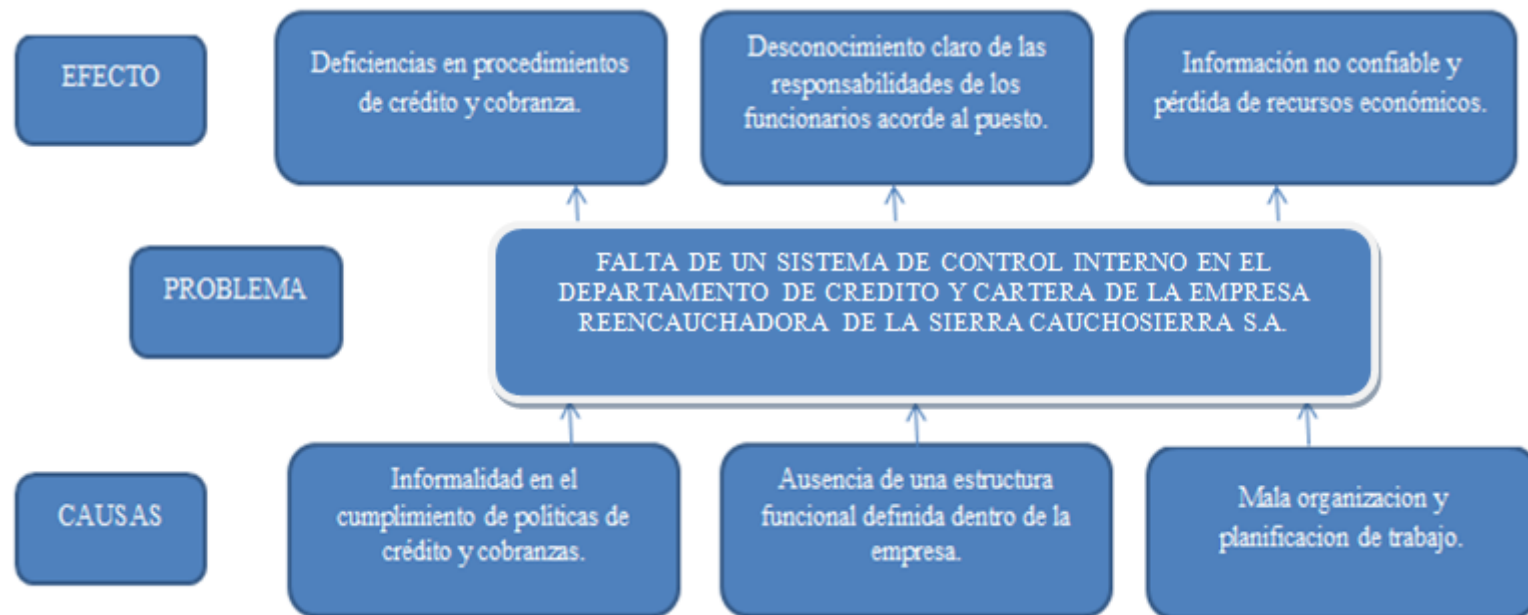
1.3.3 Unidades de Observación

Las unidades de observación de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA SA., para la presente investigación son las siguientes:

- ≈ Gerente (1)
- ≈ Jefe de crédito (1)
- ≈ Asistentes de crédito (2)
- ≈ Asesores comerciales (8)

1.3.4 Árbol de Problemas

Gráfico 1.1: Árbol de problemas



Fuente: La empresa.

Elaborado por: La autora.

1.4 Formulación del Problema

¿La ausencia de un Sistema de Control Interno afecta, la eficiencia y efectividad del desarrollo de las actividades en el Departamento de Crédito y Cartera de la Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.?

1.4.1 Preguntas Básicas

≈ ¿Cuál sería una propuesta de control interno que se puede aplicar en el departamento de crédito y cobranzas de la Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.?

≈ ¿Cree necesario aplicar pruebas de control interno para medir la eficacia y eficiencia del departamento de crédito y cobranzas?

≈ ¿Han sido difundidas y distribuidas las funciones en los diferentes cargos en el departamento de crédito y cobranzas de la empresa?

1.5 Delimitación del Tema

1.5.1 Contenido:

≈ **Campo:** Auditoria

≈ **Área:** Auditoria de Gestión

≈ **Aspecto:** Sistema de Control Interno.

1.5.2 Temporal:

- ≈ El problema será estudiado en un periodo comprendido entre Febrero del 2013 y Noviembre del 2013.

1.5.3 Espacial:

- ≈ Provincia: Tungurahua
- ≈ Ciudad: Ambato
- ≈ Ubicación: Izamba Parque Industrial-calle 5 calle F.
- ≈ Servicio: Empresa La investigación se realizará en el departamento de crédito y cartera de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A.

1.6 Justificación

El desarrollo del presente trabajo se justifica por la importancia que conlleva el uso adecuado de un sistema de control interno en el departamento de crédito y Cartera de la empresa RENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHO SIERRA S.A., con los resultados que se obtengan en esta investigación, se establecerá una base sólida para que la empresa, minimice riesgos y debilidades del control interno. Se realiza esta investigación con el fin de obtener información confiable como herramienta eficaz para la adecuada toma de decisiones de los directivos en el departamento, y se

llevaran a cabo actividades que contribuirán al crecimiento económico de la organización.

Se considera que uno de los objetivos principales es determinar la importancia de la aplicación de normas y técnicas de control interno en donde se involucran la eficacia eficiencia y efectividad de los procedimientos en las actividad de la concesión de créditos y la recuperación de cartera de la empresa, se estima que el objeto de la investigación es mejorar las actividades débiles que se desarrollan en el departamento implementado cambios que permitan la obtención de información y desarrollo de actividades confiables al implementar procesos de control.

La investigación propuesta será de gran impacto ya que los resultados se verán reflejados en la respuesta a los cambios que se realizaran en el departamento. El presente trabajo es factible y viable ya que cuenta con el tiempo suficiente para su desarrollo, con acceso directo a las fuentes de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y voluntad personal para el desarrollo de la investigación.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

≈ Determinar con la aplicación de normas y técnicas de control interno la eficacia, eficiencia y efectividad de los procedimientos que involucran en la actividad de

la concesión de créditos y la recuperación de cartera de la empresa
RENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A.

1.7.2 Objetivos Específicos

- ≈ Implantar un sistema de control interno dirigido al departamento de Crédito y Cartera mediante a la aplicación de políticas de crédito.
- ≈ Aplicar pruebas de control interno para medir la eficiencia y eficacia del departamento de Crédito y Cartera
- ≈ Difundir y distribuir las actividades al personal del departamento de Crédito y Cartera de la empresa RENCAUCHADORA DE LA SIERRA. CAUCHOSIERRA S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

De las consultas que se ha realizado, se verifica que existen investigaciones similares a la presente, con el fin de que el Control Interno dentro de una organización mejore los procedimientos en busca de un desarrollo y cumplimiento de las metas que han sido planteadas dentro de los diferentes sectores de las entidades.

Existen diferentes trabajos con aportes relevantes que tienen cierta similitud con el tema presentado, encontrados en las diferentes instituciones educativas del país, por lo que se ha considerado oportuno citarlos, con los respectivos objetivos de la investigación y las conclusiones a las que llegó el autor y se realizó un análisis concreto de las investigaciones para observar sus alcances:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2009”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

AUTORA: MARCIA GERMANIA RAMÍREZ ESTRADA.

DIRECTOR: ECON. LUIS BARRENO

Objetivo general:

Implementar un Manual de Control Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Minga Ltda. y ayudar al desarrollo administrativo y financiero de ésta institución.

Objetivos específicos:

- ≈ Investigar de qué manera ha afectado la falta de un manual de control interno en la organización de la cooperativa.
- ≈ Aplicar cuestionarios de auditoría en cada departamento, los mismos que nos permitan conocer sus fortalezas y debilidades para poder emitir conclusiones y recomendaciones enfocados en beneficio de la cooperativa
- ≈ Analizar las causas por las que no existe un adecuado control interno.
- ≈ Presentar una estructura orgánica clara y precisa de acuerdo a los niveles de responsabilidad para implantar el principio de respeto y orden jerárquico de la institución.

Conclusiones:

- ≈ Con éste proyecto de Implementación de un Manual de Control Interno la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., podrá desarrollar de mejor manera sus actividades administrativas y financieras ya sea de forma interna entre su personal y los consejos directivos, como también se verá reflejado de manera externa con sus socios.

- ≈ Es importante destacar que la aplicación y consecución con éxito de éste proyecto de implementación dependerá de las personas que estén al frente del mismo y de su capacidad y conocimiento sobre las falencias y errores existentes entre los empleados que laboran en los distintos departamentos.

- ≈ La Cooperativa Minga Ltda., necesita de un Manual de Control Interno que se enfoque en los pasos a seguir para que los controles sean efectivos y de ésta forma se incentive a la creación de sistemas preventivos.

Análisis.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga, LTDA, desde el inicio de sus actividades se detectó falencias en el área financiera y administrativa de la entidad por falta de un manual de control interno en la misma, en donde se encuentra necesario la implementación de estrategias en las áreas mediante un control interno que permita mejorar el desarrollo de las actividades de los administradores y empleados de la cooperativa.

El control interno servirá para encontrar defectos o deficiencias dentro de las actividades del área, con el fin de solucionar dichos problemas, estos procedimientos deberán ser actualizados de acuerdo a cambios efectuados en la empresa para evitar problemas futuros importantes en la institución.

Con la implementación de un control interno en la Cooperativa, el personal tendrá un mejor desenvolvimiento en las actividades, con el fin de alcanzar las metas planteadas por parte de los directivos y alcanzar el desarrollo continuo de la entidad.

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO A LOS DEPARTAMENTOS DE CONTROL DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN EN EL AREA OPERATIVA DE UNA EMPRESA ENLATADORA DE ATÚN”.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

AUTORA: MARIA CECILIA ZAMBRANO ZAMBRANO

DIRECTOR: ING. XAVIER ORTEGA

Objetivo general:

Diseñar un sistema de control interno para los departamentos de control de calidad y producción de atún en Industria del Mar Lubar.

Objetivos específicos:

≈ Diseñar e implementar el sistema de control interno aplicado a los departamentos de control de calidad y producción en la enlatadora de atún, Industrias del Mar Lubar Cía. Ltda.

Conclusiones:

- ≈ En la empresa empaedora de conservas de atún Lubar, hace falta un control interno en los departamentos de control de calidad y producción toda vez que sus clientes internos y externos de conservas exigen más referente a la calidad y presentación del producto.

- ≈ Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información desde que ingresa la materia prima a planta luego en su proceso de transformación hasta su resultado final esto debe ser distribuido y encargado a los jefes responsables

Análisis:

Este trabajo está enfocado en la elaboración de un Sistema de Control Interno aplicado al área operativa de las industrias, en especial en las procesadoras de alimentos, con el fin de mejorar los procedimientos para responder adecuadamente al mercado internacional y aprovechar de la mejor manera todos los recursos que embarca el sector de la industria nacional.

Se encontraron debilidades en la coordinación de los planes de producción, en el control de calidad, es importante aplicar y mantener un sistema de control interno en cada uno de los procesos de las procesadoras de alimentos, para tener un manejo eficaz y eficiente de todos los procesos.

Los funcionarios deberán estar pendientes frecuentemente de los procesos realizados, para llevarlos de la mejor manera, evitando riesgos, fortaleciendo aciertos para el cumplimiento adecuado de las metas planteadas por las entidades de producción, analizar de manera adecuada la información en tiempo real para evitar problemas y asegurando el funcionamiento de las actividades.

2.2 Fundamentación Filosófica

La investigación se fundamenta con el paradigma critico-propositivo, ya que este enfoque se especializa en la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos que van a ser objeto de estudio. Este enfoque nos ayuda en la búsqueda de procesos lógicos de investigación para acceder a la información natural y real.

Dentro de la investigación podemos decir que es crítico porque se cuestionan los esquemas y procedimientos que se realizan dentro del departamento y que van a ser estudiados en el proceso de desarrollo de la investigación, propositivo en cuanto el trabajo no se detiene en la contemplación pasiva de los problemas o fenómenos observados, sino que además se busca plantear alternativas proactivas de mejoramiento y actualización en las actividades del departamento de crédito y cartera de la empresa, los mismos que están encaminados a cumplir metas y objetivos.

El enfoque critico-propositivo dentro de la investigación ayudara a plantear de una manera adecuada la problematización en donde se analizara el ambiente de trabajo y

el desarrollo de las actividades, en busca de la raíz del problema para poder dar una solución, la construcción teórica del objeto de estudio es una parte fundamental ya que ayudara a aclarar inquietudes que se generan dentro del desarrollo de la investigación, esta información aportara datos importantes en colaboración al cumplimiento de objetivos planteados con anterioridad, la recolección e interpretación de la información es una parte primordial ya que se realiza procesos sistemáticos que permiten profundizar el tema y ordenar las actividades de una manera formal, juzgando la forma en que los procesos se desarrollan, puntualizando sus ventajas y desventajas, en busca de una propuesta que dé solución al problema, se realiza un estudio detallado de los datos encontrados, analizados y la especificación de las nuevas alternativas y requerimientos para el desarrollo de las actividades dentro del departamento.

2.3 Fundamentación Legal

El presente trabajo se fundamenta en las Normas Ecuatorianas de Auditoría: en la que encontramos la siguiente información y al cual adjuntamos un análisis.

El propósito de esta Norma Ecuatoriana sobre Auditoría (NEA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. (Consejo IAASB, 2000)

En el numeral N.-8 de las NEA 10, nos indica

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. (Consejo IAASB, 2000)

El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

a) “el ambiente de control” significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. (Consejo IAASB, 2000)

Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- ≈ La función del consejo de directores y sus comités.
- ≈ Filosofía y estilo operativo de la administración.
- ≈ Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.

≈ Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de funciones. (Consejo IAASB, 2000)

b) “Procedimientos de control” significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

≈ Los procedimientos específicos de control incluyen:

≈ Reportar, revisar y aprobar conciliaciones

≈ Verificar la exactitud aritmética de los registros. (Consejo IAASB, 2000)

Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:

≈ Cambios a programas de computadora

≈ Acceso a archivos de datos

≈ Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación

≈ Aprobar y controlar documentos.

≈ Comparar datos internos con fuentes externas de información.

≈ Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.

≈ Limitar el acceso físico directo a los activos y registros

≈ Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

El Sistema de Control Interno son todos los lineamientos propuestos por los funcionarios de la organización en busca del cumplimiento de metas y la mejora de los procesos. El ambiente del Control Interno es de suma importancia ya que comprende la actitud y las direcciones que toman los funcionarios en cuanto al Control Interno en la entidad, los procedimientos y la forma en la que se llevan los controles en las actividades que se va a desarrollar evaluando el nivel de efectividad de los mismos.

El Sistema de Control Interno está vinculado con los procedimientos y políticas de la entidad, cuyo fin es alcanzar los objetivos propuestos, los mismos que están encaminados a seguir una serie de pasos con eficacia y eficiencia en donde cada proceso se realice efectivamente y se evalúe para poder determinar aciertos o fracasos los mismos que serán corregidos en caso de ser necesario.

Se fundamenta en la NIA 400: Evaluaciones de riesgo y Control Interno, en la que se encuentra la siguiente información y al cual adjuntamos un análisis.

En el numeral N.- 20 de las NIA 400, nos indica:

El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar el plan de auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control. (Consejo IAASB, 2009)

Como los procedimientos de control están integrados con el ambiente de control y con el sistema de contabilidad, al obtener el auditor una comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad, es probable que obtenga también algún conocimiento sobre procedimientos de control, por ejemplo, al obtener una comprensión del sistema de contabilidad referente a efectivo, el auditor ordinariamente se da cuenta de si las cuentas bancarias están conciliadas. Ordinariamente, el desarrollo del plan global de auditoría no requiere una comprensión de procedimientos de control para cada aseveración de los estados financieros en cada cuenta y clase de transacción. (Consejo IAASB, 2009)

El auditor debe estar totalmente vinculado con los procedimientos que se desarrollan en la empresa, con el fin de valorarlos y ajustarlos pertinentemente para obtener resultados eficientes tanto en la parte administrativa como funcional de la entidad.

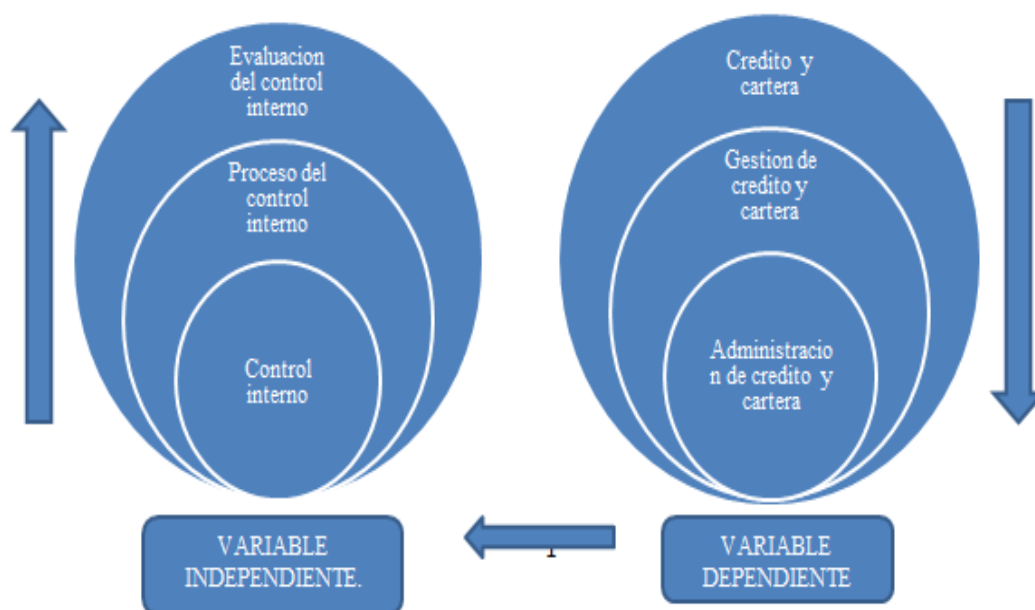
Se basa en la resolución No. ADM-10-002, de la SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS, en la que encontramos la siguiente información y al cual añadimos un análisis.

En la resolución No. ADM-10-002, de la SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS, en la Sección III de la Unidad de Auditoría Interna, Artículo 16, en el literal F, indica, "... Revisar y evaluar periódicamente el sistema de control interno y de información aplicado en la Institución y sugerir recomendaciones para mejorarlo..."

El Control Interno es una actividad constante que merece un seguimiento continuo para poder realizar cambios en los procedimientos en busca de la mejora de la entidad.

2.4 Categorías Fundamentales

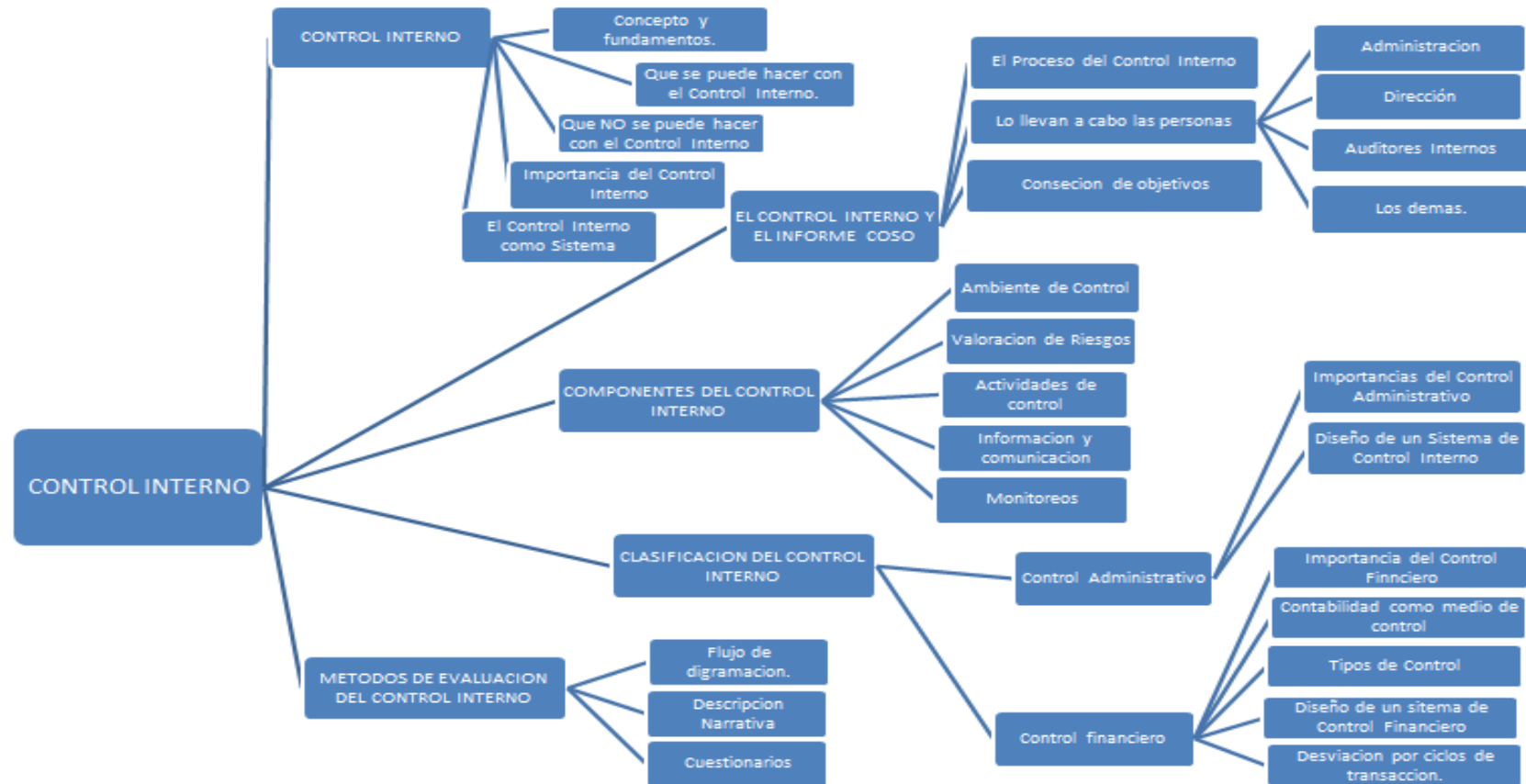
GRÁFICO 2.1: Categorías Fundamentales



Fuente: La investigación.
Elaborado por: La autora.

2.4.1 Marco conceptual variable independiente.

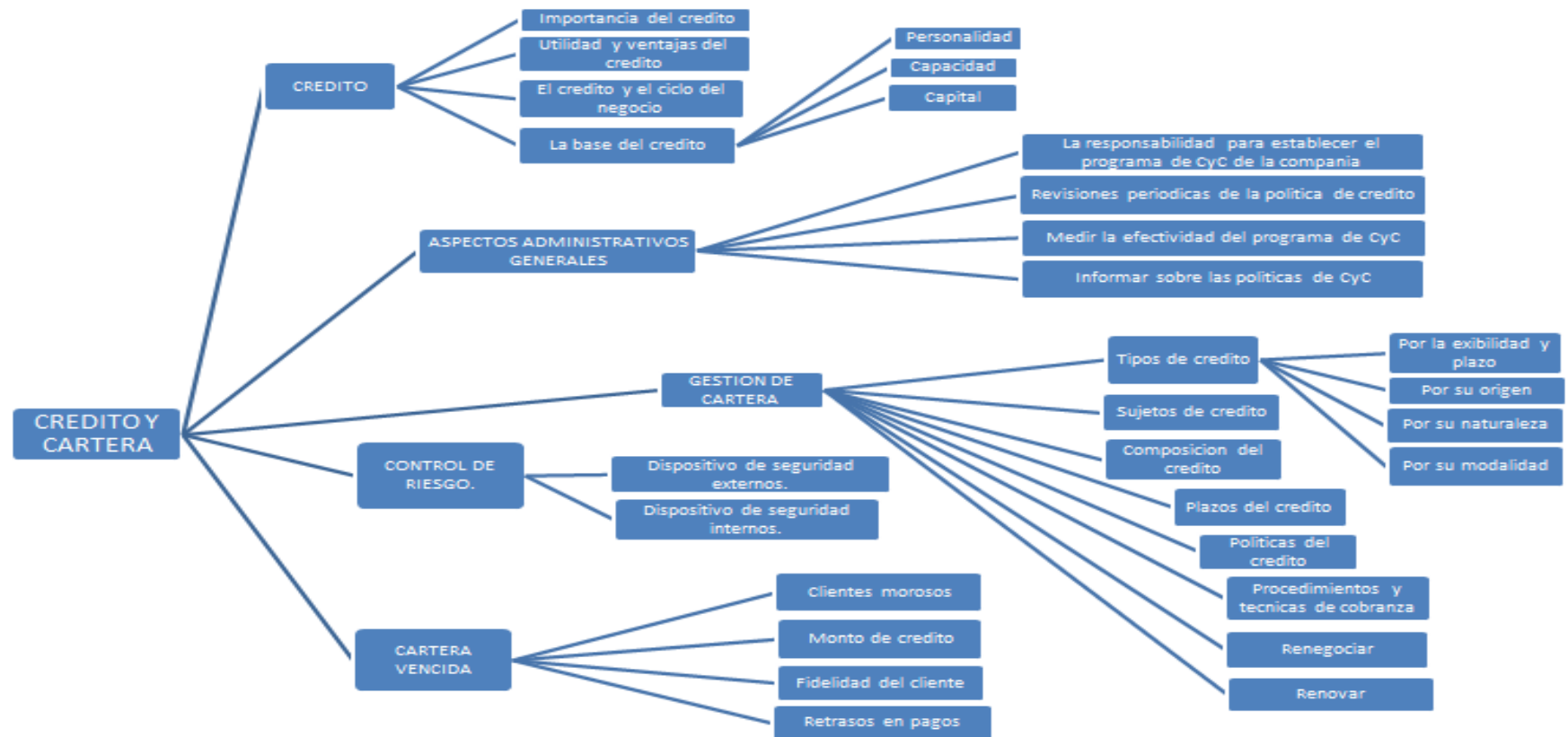
Gráfico 2.2: Marco Conceptual Variable Independiente



Fuente: La Investigación
Elaborado por: La Autora

2.4.2 Marco conceptual variable dependiente.

Gráfico 2.3: Marco Conceptual Variable Dependiente



Fuente: La Investigación
Elaborado por: La Autora

2.5 Fundamentación Teórica

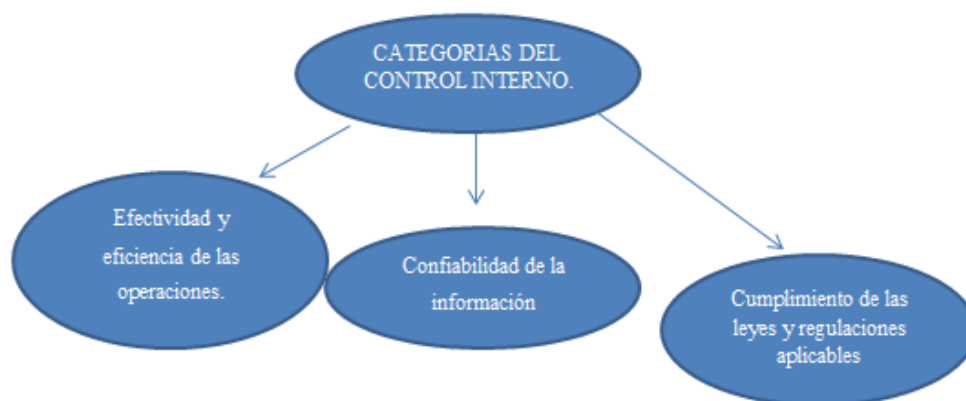
2.5.1 Variable Independiente

2.5.1.1 Control Interno

El control interno se define como la distribución apropiada de funciones, métodos y prácticas al personal, por medio de las cuales se coordina y opera las actividades de cada empleado, para poder evaluar los procedimientos individuales en donde la administración obtiene información, protección y control de los trabajos efectuados.

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- ≈ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ≈ Confiabilidad de la información financiera.
- ≈ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicable (Mantilla, 2005).

Gráfico 2.4: Categorías del Control Interno

Fuente: La Investigación
Elaborado por: La Autora

La primera categoría efectividad y eficiencia de las operaciones, se refiere a los objetivos base de la organización en los que se incluye los objetivos de desempeño y rentabilidad y el buen uso de los recursos de la entidad. La segunda categoría, confiabilidad de la información financiera, se relaciona con la preparación e informe de estados financieros de la entidad, la tercera categoría se refiere, al cumplimiento de las leyes y regulaciones constituidas en la entidad, encaminadas al cumplimiento de metas establecidas.

2.5.1.1.1 Que puede hacer el control interno.

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando perdidas de reputación y otras consecuencias. En

suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. (Mantilla, 2005).

2.5.1.1.2 Que no puede hacer el control interno.

El control interno puede ayudar a que la empresa cumpla sus objetivos, puede arrojar información administrativa sobre el progreso y desarrollo de la entidad, pero NO puede cambiar una administración ineficiente por una buena. El control interno NO asegura éxito ni supervivencia. Un sistema de control interno, puede proveer solamente seguridad razonable o parcial NO absoluta.

2.5.1.1.3 Importancia del control interno.

El Sistema Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable de la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan al alcance de los objetivos planteados. Detecta los errores y busca una solución factible a los hallazgos encontrados en el desarrollo de la evolución de actividades dentro de la entidad.

2.5.1.1.4 El control interno como sistema

Un sistema de control interno es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Es decir, tenemos un sistema de referencia que queremos controlar,

con el propósito de que los productos del mismo se ajusten a un patrón o norma establecida. (Rodríguez, 2009).

El sistema de control interno es un instrumento para mantener la situación de la empresa en condiciones de eficiencia.

El sistema de control interno conlleva a que el administrador se centre en 3 grandes aspectos:

- ≈ Lograr objetivos dentro de los plazos oportunos.
- ≈ Lograr objetivos con economía de medios, se obtiene beneficios.
- ≈ Mantener motivado al equipo de trabajo humano involucrado en la consecución de objetivos.

Por medio del Control Interno, el administrador debe verificar que los recursos de la organización sean aplicados mediante una racionalización y una sistematización, para lograr la consecución de los objetivos organizacionales. Controlar las actividades de una organización consiste en analizar las causas de los resultados, sobre todo los más relevantes, corrigiendo aquellos cuya influencia es negativa y manteniendo siempre a la dirección superior de una organización consciente en la forma en la que actúa la realidad sobre ella. (Rodríguez, 2009).

El objetivo de un sistema de control interno es ayudar a los administradores a alcanzar e incrementar el éxito de una organización mediante una acción de control efectivo.

2.5.1.2 El control interno y el informe COSO.

Mecanismos, sistemas, procedimientos y normas, que tratan de asegurar una eficiente gestión, que permita la consecución de los objetivos de la organización y el mantenimiento de su patrimonio, en un clima de participación e integración de todas las personas que emplea y que con ella se relacionan, desde los stakeholders hasta los organismos responsables del control externo empresarial. (Eslava, 2011).

Según el informe COSO, tres aspectos deben destacarse de la definición del control interno:

≈ El proceso del control interno.

≈ Lo llevan a cabo las personas.

Está pensado para la consecución de los objetivos.

2.5.1.2.1 El proceso de control interno.

El Informe COSO identifica al control interno como un proceso que es:

Efectuando por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. (Eslava, 2011).

Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a las estructuras de la entidad, de manera que no debilite los procedimientos sino que favorezca el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

La finalidad del proceso de control interno es el informe, el mismo que responde a las necesidades de la empresa, el informe nos servirá para evaluar los procedimientos realizados en cada parte de la entidad, corrigiendo errores y trabajando en las fortalezas encontradas.

2.5.1.2.2 El control interno lo llevan a cabo las personas

El consejo de administración, la dirección, auditores internos y los demás miembros de la empresa son los responsables de la implementación y el seguimiento del sistema de control que la entidad adoptado.

≈ **Administración:** el director ejecutivo cumple este deber proporcionando liderazgo y dirección a los administradores principales, revisando y evaluando la manera en como llevan la entidad.

≈ **Consejo de Directores:** la administración de la organización es responsabilidad del consejo de directores, proponiendo una guía y realizando una supervisión continua del desarrollo de las actividades, los miembros de un consejo efectivos son personas competentes, con visión e inquisitivos, poseen conocimiento de las actividades y el ambiente de la entidad, aportan el tiempo necesario para cumplir sus responsabilidades.

- ≈ **Audidores Internos:** Son aquellas personas que juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control y contribuyen a la efectividad del desarrollo del sistema realizando un monitoreo significativo a todas las actividades.
- ≈ **Otro personal:** Todo el personal debe ser responsable por la comunicación y el desarrollo de su trabajo dentro de su sector.

Son las personas a cada nivel de la entidad, las responsables de gestionar el sistema de control interno.

El control interno solo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la totalidad ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno, ya que las decisiones de control pueden ser erróneas.

2.5.1.2.3 Los objetivos del control interno

- ≈ Los objetivos empresariales básicos de una entidad son los objetivos de rendimiento, de rentabilidad y salvaguarda de los recursos de la organización.
- ≈ Es primordial la elaboración y publicación de los estados financieros contables confiables de la entidad, para que los directivos y personal analicen y continúen con su trabajo en base a los resultados financieros de la empresa.

≈ Cumplir leyes y normas establecidas previamente dentro de la organización para un buen desarrollo de sus actividades.

2.5.1.3 COSO II (Administración de riesgo de la empresa) ERM.

Los 8 componentes del COSO II están interrelacionados unos con otros. Estos procesos deben ser efectuados adecuadamente por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización para cumplir con los objetivos planteados y manejar de la mejor manera todos los procedimientos que se realizan diario en cada uno de los sectores o departamentos de la entidad.

Gráfico 2.5: COSO II – ERM



Fuente: <http://edirectivos.dev.nuatt.es/articulos/1000003369-los-efectos-de-la-ley-sarbanes-oxley-del-coso-ic-al-coso-erm-ii>

Elaborado por: La Autora

2.5.1.3.1 La administración de riesgos de la empresa COSO está basado en principios tales como:

- ≈ La definición de administración de riesgos de la empresa.
- ≈ Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgo corporativo efectivo.
- ≈ Pautas para las empresas, para que ellas sean capaces de administrar sus riesgos.
- ≈ Criterios para determinar si la administración de riesgo de la empresa es efectiva.

2.5.1.3.2 Descripción de componente del COSO II:

- 1. Ambiente interno:** Es la base fundamental para los otros componentes de la Administración de Riesgos de la empresa, dándole disciplina y estructura. Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa en caso de no manejar adecuadamente los procedimientos y políticas enmarcados dentro de cada actividad que se realiza y que se va a realizar en busca del cumplimiento de metas.
- 2. Establecimientos de objetivos:** Establecer objetivos es importante para que la entidad prevenga los riesgos, tenga una identificación de los actividades, eventos, para realizar una evaluación del riesgo y buscar una clara respuesta a los mismos. La empresa debe tener un objetivo claro y preciso clara que se alineen y sustenten con su visión y misión.

3. Identificación de eventos: Se debe identificar las actividades que afectan los objetivos de la organización, para que la empresa los pueda manejar y proveer de la mejor forma posible. La empresa debe identificar las actividades y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos. Para que se pueda realizar una corrección de los errores encontrados y aprovechar las oportunidades.

4. Evaluación de riesgos: Es el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

5. Actividades de control: Son los procedimientos y las políticas de la organización que ayudan asegurar que las respuestas al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna. Tipo de actividades de control:

≈ Preventiva,

≈ Detectives,

≈ Manuales,

≈ Controles gerenciales.

6. Respuesta al riesgo: Una vez evaluado el riesgo los responsables identifican y evalúan posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades que se presentan en la empresa. Las respuestas al riesgo pueden ser:

≈ Evitarlo: se discontinúan las actividades que generan riesgo.

≈ Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas

≈ Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

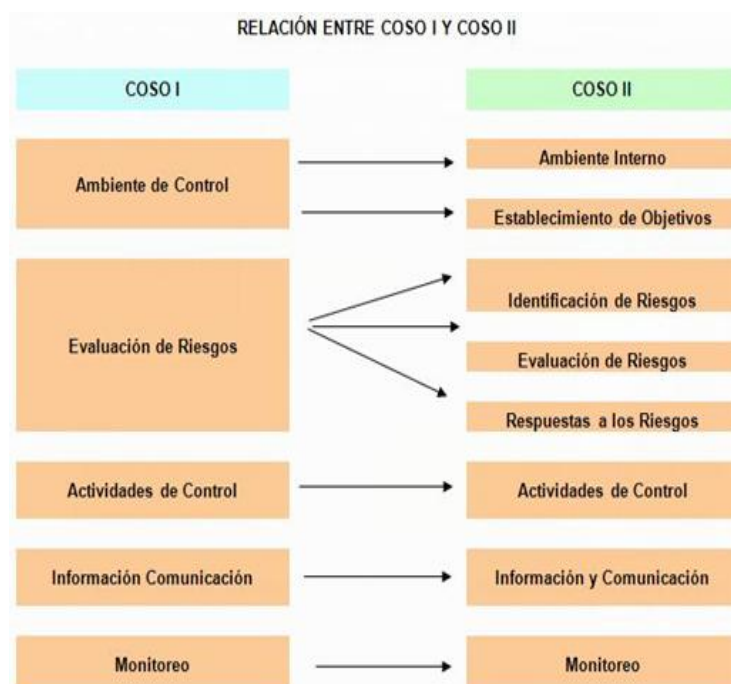
≈ Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

7. Información y comunicación: La información real dentro de la empresa es necesaria en todos los niveles de la entidad para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los mismos.

8. Monitoreo: Sirve para monitorear, es decir realizar un seguimiento que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes funcionen adecuadamente.

2.5.1.3.3 Relación COSO I – COSO II

Gráfico 2.6: RELACION COSO I –COSO II



Fuente: <http://dc300.4shared.com/doc/Qn8QFXyp/preview.html>

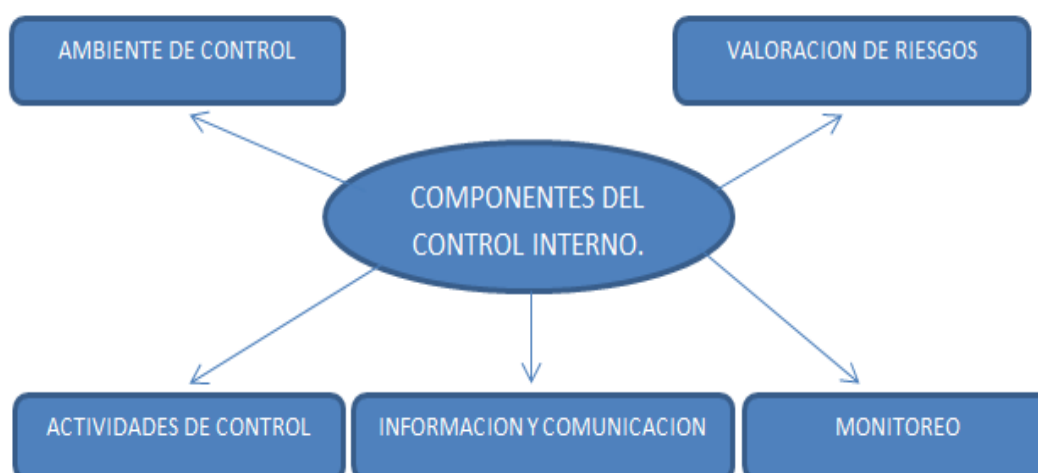
Elaborado por: La Autora

2.5.1.4 Componentes del Control Interno

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio y están integrados en el proceso de administración. (Mantilla, 2005).

Los componentes son:

Gráfico 2.7: Componentes del Control Interno



Fuente: ESLAVA, 2011

Elaborado por: La Autora

2.5.1.4.1 Ambiente de control

“...El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno proporcionando disciplina y estructura...”

(Mantilla, 2005)

La integridad, los valores éticos, la competencia y el ambiente en donde se operan las actividades proporcionan una atmosfera estable para el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de metas y responsabilidades.

Es importante dentro de una organización el diseño y la forma como se operan las actividades, en donde la entidad debe mostrarse interesada en gente competente con valores éticos, morales y una mentalidad de superación para llegar al cumplimiento de objetivos,

Establecer políticas y procedimientos dentro de cada departamento es fundamental para motivar el desenvolvimiento personal y el trabajo en equipo.

2.5.1.4.2 Riesgos

El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo y componente critico de un sistema de control interno efectivo. Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos. (Mantilla, 2005).

Tratas los riesgos de acuerdo a los niveles de actividad ayuda a centrar la valoración de riesgos en las principales unidades y funciones de la entidad.

Luego de que la entidad ha identificado todos los riesgos, necesita hacer un análisis de cada uno, estimando el significado del riesgo, valorando la frecuencia de ocurrencia

del riesgo, y considerando los procedimientos que pueden realizarse para administrar el riesgo.

2.5.1.4.3 Manejo de cambio

Para la valoración de riesgos es fundamental identificar las condiciones cambiantes y tomar acciones y decisiones necesarias para manejarlas adecuadamente.

Todas las entidades necesitan tener un proceso, formal o informal, para identificar las condiciones que pueden afectar significativamente su destreza de conseguir y llegar a cumplir metas u objetivos.

2.5.1.4.4 Actividades de control

Un efectivo sistema de control interno requiere que se establezca una estructura apropiada de control, con actividades de control definidas en cada nivel de negocio, estas deben incluir: revisiones de alto nivel, controles de actividad apropiados para los diferentes departamentos o divisiones, controles físicos, verificación del cumplimiento con los límites de exposición y seguimiento al no-cumplimiento, un sistema de aprobaciones y autorización, y un sistema de verificación y conciliación. (Mantilla, 2009).

Un efectivo sistema de control interno requiere que exista una apropiada segregación de obligaciones y que el personal no tenga asignadas responsabilidades en conflicto. Las áreas de potenciales conflictos de interés deben ser identificadas, minimizadas, y sujetas a monitoreo cuidadoso e independiente. (Mantilla, 2009).

2.5.1.4.5 Información y comunicación.

Un efectivo sistema de control interno requiere efectivos canales de comunicación que estén en funcionamiento para asegurar que todo el personal entiende plenamente y se adhiere a las políticas y a los procedimientos que afectan sus obligaciones y responsabilidades y que se adquiere del personal apropiado toda la otra información relevante. (Mantilla, 2009).

La información debe ser identificada capturada y comunicada pertinentemente al personal para que puedan cumplir adecuadamente con las responsabilidades asignadas. La información se relaciona con los datos y sucesos internos de la empresa y con las condiciones externas de la misma las cuales son necesarias para la toma de decisiones. El personal debe recibir un mensaje claro por parte de los directivos respecto a las responsabilidades y procedimientos a realizarse.

≈ **Información**

“...La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento...” (Mantilla, 2005).

La información es identificada, capturada, procesada y reportada mediante los sistemas de información, estos sistemas de información algunas veces operan en un modo de monitoreo, realizando un análisis rutinario de información específica.

≈ **Comunicación**

“...Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones...” (Mantilla, 2005).

Los sistemas de información otorgan información a todo el personal de la entidad con el fin de que puedan cumplir con sus responsabilidades. La comunicación debe darse en un sentido amplio, completo, relacionándose de manera efectiva con las expectativas, las responsabilidades del personal.

Medios de comunicación

La comunicación adopta formas tales como:

- ≈ Manuales de políticas.
- ≈ Memorandos.
- ≈ Boletín de noticias del consejo.
- ≈ Mensajes en video cintas.

Los mensajes pueden difundirse oralmente a grupos grandes o pequeños, organizando reuniones en donde se mencione la importancia de la buena administración de procedimientos.

≈ **Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones

de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva. (Mantilla, 2005).

El monitoreo de las actividades, procedimientos y riesgos debe ser continuo, para que la evaluación y valoración de las actividades sean reales y consecuentes y poder administrar los errores y aciertos de una manera adecuada en busca del cumplimiento de objetivos.

2.5.1.5 Clasificación del control interno

2.5.1.5.1 Control administrativo

“...La función de control se relaciona estrechamente con las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y coordinación...” (Rodríguez, 2009).

“...La selección de pautas que deben seguir los participantes de menor nivel para la toma de decisiones, así como el establecimiento de políticas para poner en práctica los patrones de operaciones fijados por la dirección superior...” (Rodríguez, 2009).

El control se encarga de detectar las anomalías dentro de la entidad con el fin de que los objetivos y metas lleguen a cumplirse. Los controles administrativos están relacionados con el análisis estadístico reportes de operaciones, entrenamiento y capacitación al personal así como los controles de calidad. (Rodríguez, 2009).

2.5.1.5.1.1 Importancia del control administrativo

Es necesario que los administradores deleguen autoridad en los cargos, realizar seguimientos y evaluaciones en las actividades, asegurándose que se cumplan adecuadamente los procedimientos y objetivos.

2.5.1.5.1.2 Diseño de un sistema de control administrativo

Un sistema de control administrativo pretende fundamentalmente minimizar y corregir las desviaciones respecto de los requerimientos de los objetivos. En tal sentido, un sistema de control aporta información oportuna a la dirección superior en lo que se refiere a problemas reales y potenciales. Al diseñar un sistema de control administrativo hay que considerar 4 aspectos importantes. (Rodríguez, 2009).

≈ **Disponibilidad de la información:** Un sistema de información bien diseñado, produce información deseada y confiable, y aporta que el control interno sea más eficaz y eficiente, un buen sistema de información siempre mantendrá cerca documentación de transacciones realizadas, minimizando de esta manera el tiempo dedicado a la búsqueda de información.

Gráfico 2.8: Flujo de información en el proceso de decisión



Fuente: RODRIGUEZ, 2009

Elaborado por: La Autora

- ≈ **Costo contra ahorros:** El objetivo de un sistema de control no es agregar valor a los procesos que se realizan, más bien es minimizar el efecto negativo de los mismos.
- ≈ **Medidas de desempeño:** La capacidad de medir el desempeño puede estar restringida por una serie de factores, como su naturaleza y el tamaño de muestra que puede medirse. Un buen programa de control debe basarse en normas definidas.

Gráfico 2.9: Normas del programa del control



Fuente: RODRIGUEZ, 2009

Elaborado por: La Autora

Tabla 2.1: Definiciones Generales de Normas de Desempeño

DEFINICIONES GENERALES DE NORMAS DE DESEMPEÑO	
CLASE DE NORMAS	DEFINICIONES
1.- De Cantidad 2.- De Calidad 3.- De costo 4.- De Tiempo	Criterios para medir el volumen o la cantidad Criterios para medir los atributos funcionales o estéticos Criterios para medir la utilización neta de recursos Criterios para medir la duración del esfuerzo aplicado

Fuente: RODRIGUEZ, 2009

Elaborado por: La Autora

Tabla 2.2: Definiciones Generales de Normas Complementarias

DEFINICIONES GENERALES DE NORMAS COMPLEMENTARIAS.	
<p>CLASE DE NORMAS.</p> <p>1.- De Factores</p> <p>2.- De Comportamiento</p> <p>3.- De Funcion</p> <p>4.- De politica</p>	<p>DEFINICIONES.</p> <p>Criterios para juzgar la disponibilidad y la aceptabilidad de recursos tangibles.</p> <p>Criterios para determinar si cierto individuo posee la capacidad que requiere la atencion eficaz de determinada unidad de responsabilidad.</p> <p>Criterios para determinar las adecuadas asignaciones y relaciones de trabajo.</p> <p>Criterios para juzgar la eficacia de las guias para orientar la accion a fin de cumplir los objetivos.</p>

Fuente: RODRIGUEZ, 2009

Elaborado por: La Autora

2.5.1.5.1.3 Comprensión y Apoyo

“...Un administrador debe analizar sus decisiones en función de su efecto en distintos grupos, debe anticipar, en la medida de lo posible, la resistencia potencial de los ambientes, y adoptar las medidas necesarias para evitarla y superarla...” (Rodríguez, 2009).

2.5.1.5.2 Control financiero

Es un marco mercantil, el enfoque de sistemas se considera usualmente flujo de información por medio de una empresa. Por tanto, puede describirse como una forma de enfocar los sistemas de información que concibe a la empresa comercial como entidad compuesta de varios sistemas y subsistemas independientes, los cuales

subministran información administrativa oportuna y exacta que permita la adecuada toma de decisiones. (Valencia, 2009).

“...En realidad, el éxito financiero depende de la interacción acertada entre los diversos flujos de información, materiales, dinero, personal, tecnología, dentro de la empresa...” (Valencia, 2009).

Debe existir un buen uso de un sistema de información y normas confiables, que sea fácil de entender, en donde se pueda obtener los mejores recursos para que las actividades se realicen dentro de un marco eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos.

2.5.1.5.2.1 Importancia del control financiero

El control financiero es esencial, para poder realizar una buena ejecución financiera, se necesita la planeación y programación de la misma, es decir planear las actividades que se van a ejecutar en un periodo determinado, con un costo estimado para el cumplimiento de metas de la organización, luego de debe poner en práctica las actividades previstas, al final se debe realizar la evaluación y control financiero para determinar los aciertos y errores con la finalidad de corregirlos a tiempo para mejorar las actividades y procedimientos.

Los controles financieros son esencialmente importantes por las siguientes razones:

- ≈ Los datos financieros han sido el índice tradicional del éxito y prestigio de una empresa.
- ≈ Los resultados financieros proporcionan una amplia imagen del éxito financiero de la empresa, y que la rentabilidad es una amplia señal visible para comparación con otras empresas.
- ≈ Incluyen el rendimiento sobre inversión y análisis de razones que hacen que la empresa pueda comparar el desempeño relativo de sus divisiones desde la perspectiva de las utilidades y propicie percepción en el desempeño de la organización. (Valencia, 2009).

2.5.1.5.2.2 Contabilidad como medio de control

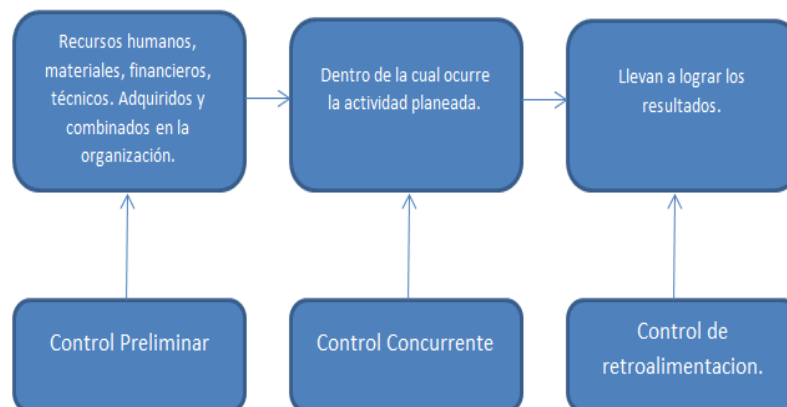
El control interno es, la distribución apropiada de funciones, métodos y prácticas al personal, por medio de las cuales se coordina y opera las actividades de cada empleado, para poder evaluar los procedimientos individuales en donde la administración obtiene información, protección y control de los trabajos efectuados.

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- ≈ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ≈ Confiabilidad de la información financiera.
- ≈ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2005).

2.5.1.5.2.3 Tipos de control

Gráfico 2.10: Tipos de control



Fuente: RODRIGUEZ, 2009

Elaborado por: La Autora

2.5.1.5.2.4 Técnicas de control

“...Técnicas de control según su tipo,

≈ Técnicas del control Preliminar.

≈ Técnicas del control Concurrente.

≈ Técnicas del control Preliminar...” (Rodríguez, 2009).

2.5.1.5.2.5 Diseño de un sistema de control financiero

Desde el punto de vista del administrador, el sistema financiero debe satisfacer dos propósitos...

≈ Proteger los recursos de la organización creando eficaces controles internos.

≈ Facilitar el uso efectivo y económico de los recursos, en cuanto se relacionan con las misiones deseadas de designación y ejecución en la organización. (Rodríguez, 2009).

2.5.1.5.2.6 Desviaciones por ciclos de transacciones

Al dividir un sistema de control financiero se logra identificar de una manera más real y específica las transacciones que se desarrollan dentro de cada ciclo, de esta manera es más fácil evaluar la eficacia y eficiencia de cómo se realizan los procedimientos administrativos.

2.5.1.5.2.7 Clasificación de los ciclos.

- ≈ Ciclos de tesorería.
- ≈ Ciclo de ventas y cuentas por cobrar.
- ≈ Ciclo de sueldos y prestaciones.
- ≈ Ciclo de producción.
- ≈ Ciclos de informes financieros.

2.5.1.5.3 Métodos de evaluación del control interno

En la fase de planificación de la auditoría, es importante que el auditor tenga conocimiento del grado de eficiencia y eficacia del control interno en la entidad con el fin de establecer los riesgos existentes para manejarlos de manera adecuada.

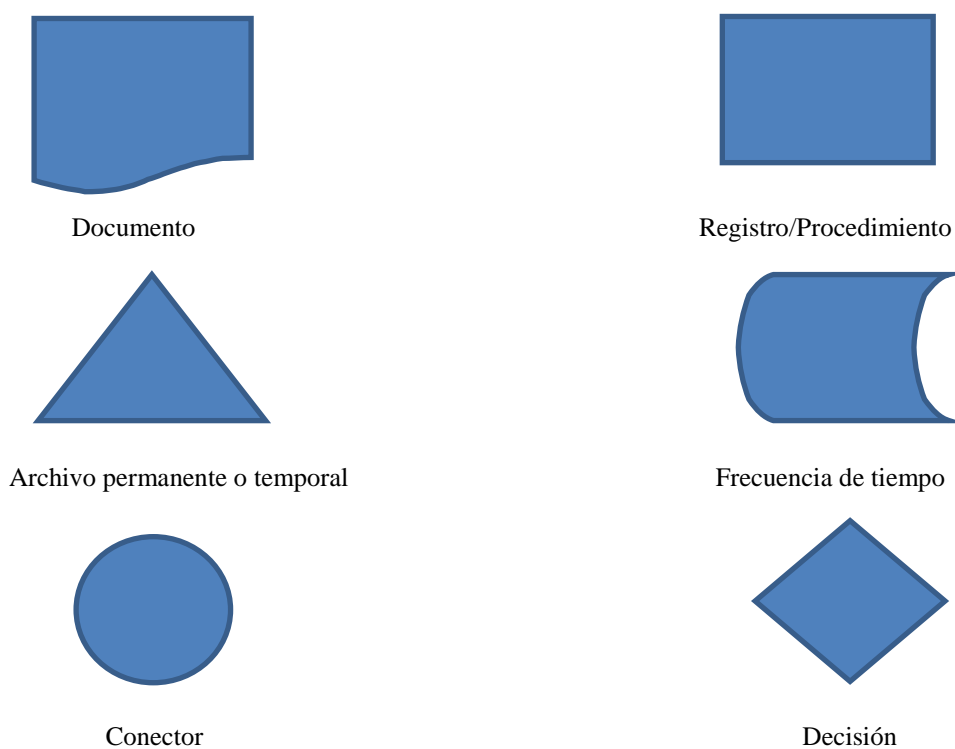
Para evaluar el control interno existen los siguientes métodos;

- ≈ Método de flujo de diagramación,
- ≈ Método de Descripciones Narrativas,
- ≈ Método de Cuestionarios.

2.5.1.5.4 Método de flujo de diagramación

Mediante el método de flujo de diagramación se representa la secuencia de una operación específica. El objetivo de este método es detectar los puntos fuertes y débiles dentro de la empresa, esto permite tener una visión global de los sistemas y subsistemas dentro del control interno. En el flujo de diagramación se lo realiza con la utilización de símbolos los cuales son elaborados por el auditor, los más utilizados en la evaluación de control interno son:

Gráfico 2.11: Símbolos de diagramación



Fuente: RODRIGUEZ, 2009.
Elaborado por: La Autora

2.5.1.5.5 Método de descripciones narrativas

Para evaluar el control por este método es necesario describir cada una de las actividades y procedimientos de la entidad, señalando el orden de las operaciones, el personal involucrado en estas actividades, a través de una descripción simple, con preguntas abiertas a las personas que trabajan en la empresa, quienes ayudaran al control con respuestas amplias sobre la forma en la que se realizan las actividades, con el fin de llegar a comprender las fortalezas y debilidades de cada procedimiento para trabajar en los hallazgos en busca de mejorarlos para la consecución de objetivos.

2.5.1.5.6 Método de cuestionarios.

Los cuestionarios de control interno deben estar compuestos por preguntas referentes a cada uno de los componentes que se desea estudiar, procedimientos, actividades, estos cuestionarios se aplica al personal de la organización, se debe analizar de una manera minuciosa las respuestas para establecer el nivel de confianza del control interno.

2.5.2 Variable Dependiente: Crédito y Cartera

2.5.2.1 Crédito y cartera

2.5.2.1.1 Crédito

“...Crédito es confianza: en negocios, es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios...” (Ettinger y Golieb, 2009).

El crédito puede también ser definido en términos de sus funciones. Como un medio de cambio puede ser llamado “dinero futuro” Como tal provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posibles a un comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo. (Ettinger y Golieb, 2009).

El crédito dentro de una organización es una forma de proveer a sus clientes de sus necesidades con una promesa de pago a futuro, el crédito es una manera de mostrar la confianza de la entidad al cliente ofreciendo la entrega de sus productos o servicios con condiciones de pago a largo plazo.

2.5.2.1.2 Importancia del crédito

En primer lugar el crédito reconoce la realidad del mercado. Las instituciones no siempre pueden o podrán otorgar el crédito que los clientes necesitan; sin embargo, alguien deberá dárselo. En segundo lugar el crédito reconoce la importancia de dar a

los clientes lo que desea o lo que necesita; en este caso; ellos quieren o necesitan crédito para comprar los productos. En tercer lugar, el crédito mejora la empresa. Mediante él se puede incrementar las ventas, obtener utilidad más alta por unidad y por margen, y tener una cartera de cliente más amplia entre otras ventajas. (Mondello, 2009).

Dentro de las organizaciones el programa de crédito debe ocupar un lugar muy importante ya que puede generar grandes utilidades para la empresa, satisfaciendo necesidades de los clientes por medio de una estrategia atractiva para los mismos, ayudándolos a adquirir su bien o servicio con facilidades de pago.

Es muy importante determinar el grado de utilización del crédito, el mismo depende de la posibilidad de pago y la necesidad de un medio de cambio.

2.5.2.1.3 Utilidad y ventajas del crédito

Como un agente de producción y como un medio de cambio, el crédito juega un papel esencial en nuestra economía. Hace más productivo el capital, acelerando el movimiento de los bienes del productos al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos (ETTINGER y GOLIEB, 2009)

El crédito es un elemento en cada fase de producción y de distribución, desde la recaudación de materias primas hasta la venta final al cliente. Ya que desde el momento de compra de materias prima el crédito se convierte en una cadena para facilitar el pago de todos los procesos del producto. El crédito cumple un papel muy

importante en ventas al por mayor ya que facilita el pago de transacciones grandes que se generen en el negocio.

2.5.2.1.4 El crédito y el ciclo de los negocios

Los negocios nunca permanecen estables, siempre existen momentos prósperos y momentos de depresión, esto es conocido como ciclos de los negocios.

Tan pronto un negocio se recupera de una decadencia, las compañías invierten en plantas, maquinaria y otros capitales fijos en espera de tomar la totalidad de las acciones al incrementarse el mercado. Precios y utilidades se elevan con el aumento de la demanda. El más grande empleo produce aún más grandes demandas. Cada uno tiene confianza y voluntad de conceder crédito, y este se extiende rápidamente. Tan pronto las acciones y bonos adquieran mayor valor, nuevos préstamos son negociados sobre esa seguridad (Ettinger y Golieb, 2009).

2.5.2.1.5 La base del crédito

Existen tres factores importantes que se deben tomar en cuenta para la aceptación de un candidato que aspire un crédito.

≈ **Personalidad:** Determinar la personalidad de la persona que aspira un crédito es una difícil tarea, ya que puede aparentar una forma de ser y actuar diferente a la real. Significa responsabilidad moral, honradez e integridad, el crédito es una

actividad inconcebible sin la confianza. La reputación comercial es importante con respecto a la veracidad y realización de las responsabilidades comerciales.

≈ **Capacidad:** La persona que adquiere un crédito debe tener la capacidad suficiente para cumplir sus obligaciones, es importante tomar en cuenta su sueldo, gastos continuos, el historial de su trabajo, para analizarlos y saber si es capaz de poder pagar su deuda responsablemente.

≈ **Capital:** En la mayor parte de los préstamos personales a crédito, el crédito más bien que el capital, constituye el factor dominante. El capital es importante cuando se requieren préstamos relativamente grandes, en la mayoría de los casos debe ofrecerse una garantía como una condición de crédito. (Ettinger y Golieb, 2009).

“...El capital en los negocios es la inversión dispuesta a producir utilidades. Para todos los propósitos prácticos, el capital, como elemento que determina los riesgos del crédito, constituyen la condición financiera del solicitante, no precisamente el capital de un balance general...” (Ettinger y Golieb, 2009).

El capital en las organizaciones representa el valor con el que se va a realizar la inversión, en busca de utilidad y una estabilidad económica y funcional dentro del mercado.

2.5.2.2 Aspectos Administrativos Generales

2.5.2.2.1 Responsabilidad para establecer el programa de crédito y cobranzas de la compañía

Por ejemplo:

≈ “...**Publicidad:** las compañías con políticas de crédito liberales, por lo general realizan más acciones publicitarias que aquellas compañías donde existen criterios conservadores...” (Candace, 1993).

≈ “...**Ventas:** las restricciones para otorgar créditos con frecuencia limitan la cantidad de productos que sus agentes de ventas pueden ofrecer a sus clientes...” (Candace, 1993).

≈ “...**Finanzas:** El departamento de finanzas trabaja con base en su flujo de efectivo. Para aquellos que se desenvuelven en el campo de las finanzas, las cobranzas, representan una preocupación diaria...” (Candace, 1993).

≈ “...**Planeación:** ¿Seremos capaces de facturar y cobrar el dinero suficiente para crecer?, ¿Podremos comprar nuevos y mejores equipos?, ¿Introducir nuevas líneas de productos?¿Qué papel desempeña el programa de crédito y cobranzas. , (Candace, 1993).

Para que un programa de crédito y cobranzas funcione adecuadamente es necesario que todos los departamentos involucrados con este aspecto opinen acerca de los procedimientos que se realizan y que se quieren implementar para poder llevarlos a cabo eficientemente, enfocando y dando un nivel de importancia a cada actividad y personal para la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

2.5.2.2.2 Revisiones periódicas de las políticas de crédito

Las políticas de crédito deben ser revisadas y evaluadas periódicamente es decir:

- ≈ Trimestralmente
- ≈ Semestralmente
- ≈ Anualmente, etc.

Deben ser revisadas ya que con el paso del tiempo existen cambios importantes como:

- ≈ Tasas de desempleo locales.
- ≈ Condiciones económicas.
- ≈ Políticas de crédito y cobranzas de la competencia.
- ≈ Flujo de efectivo.
- ≈ Total de cuentas incobrables.
- ≈ Promedio de antigüedad de cuentas pendientes.
- ≈ Volumen de ventas.
- ≈ El número de quejas internas y externas acerca de su sistema de crédito y cobranzas.
- ≈ Cambios de personal en el departamento.

Las políticas de crédito implantadas o políticas que se quieran añadir a la empresa deben estar de acuerdo a la realidad de la empresa tomando en cuenta todos los aspectos nombrados anteriormente, para que funcionen de manera adecuada y poder tener un resultado positivo o negativo en cuanto a la disponibilidad de crédito.

2.5.2.2.3 Medir la efectividad del programa de crédito y cobranza

Una manera de evaluar la efectividad del programa es valorar el grado de liquidez inmediata y la usencia de cuentas incobrables de la entidad.

Los siguientes factores ayudaran a medir la efectividad del programa de crédito y cobranzas:

- ≈ El porcentaje que representan las cuentas incobrables.
- ≈ El porcentaje que representan las cuentas incobrables, cuentas por cobrar.
- ≈ Pérdidas totales de dinero.
- ≈ Numero de cuentas rebajadas (cuentas en las que fue necesario negociar un pago menor con el fin de obtener al menos un abono).
- ≈ Total de cuentas rebajadas (en dinero).
- ≈ Porcentaje que representan las cuentas rebajadas sobre las cuentas por cobrar.
- ≈ Promedio de las cuentas por cobrar.
- ≈ Promedio de la antigüedad de las cuentas por cobrar.

Para medir la efectividad del programa se debe analizar el manejo y el nivel de importancia que tiene el crédito dentro de las operaciones de ventas, es decir analizar si la ausencia o restricciones de crédito afectara el total de ventas y ganancias de la empresa.

“...Las políticas de crédito y cobranzas deberán ser medidas en forma precisa y exhaustiva para determinar su efecto en la rentabilidad de la empresa...”
(Candace, 1993).

2.5.2.2.4 Informar sobre la política de crédito

Implica dos aspectos importantes:

- ≈ **La tarea de informar:** La empresa debe tener una persona que sea responsable de informar a los empleados de la entidad las políticas de crédito y cobranzas, el encargado debe asegurarse que el personal que este en contacto con los clientes conozca y entienda estas políticas para poder responder inquietudes.
- ≈ **La imagen:** La efectividad del departamento es el reflejo de como los directores ven y valorar el trabajo y a la persona que lo realiza dentro del departamento.

2.5.2.3 Gestión de la cartera

Uno de los activos más importantes de la empresa son las cuentas por cobrar, es importante tomar buenas decisiones en cuanto a las concesiones de crédito, las mismas deben tener un buen manejo y control en todas las decisiones financieras, como instrumento para elevar el volumen de ventas y cumplimiento de objetivos financieros de la entidad.

Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar tres elementos básicos:

- ≈ Obtención de la máxima ganancia en operaciones.
- ≈ Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, fin de protegerse contra posibles pérdidas.
- ≈ Optimización de las ganancias de los accionistas de la firma. (Cordova, 2007).

2.5.2.3.1 Tipos de crédito

“...Los créditos pueden ser de los siguientes tipos de acuerdo a:

- ≈ Por su exigibilidad y plazos de pago:
- ≈ Por su origen:
- ≈ Por su naturaleza.
- ≈ Por su modalidad...” (Cordova, 2007).

2.5.2.3.2 Sujeto del crédito

El sujeto de crédito es la persona física o moral que tiene la capacidad económica y moral, para ser evaluado por la entidad para poder otorgarle el crédito, es decir que esta persona debe cumplir con todos los requisitos y reglas estipulados por la empresa para ser acreedor del crédito y sus facilidades de pago.

2.5.2.3.3 Composición de los créditos

“...El crédito está compuesto por:

- ≈ Solicitante del crédito.
- ≈ Otorgante del crédito.
- ≈ Documentos a cobrar, Facturas, letras, pagares.
- ≈ Deudores morosos.
- ≈ Garantías reales o Prendarias.
- ≈ Tasa de interés pactada.
- ≈ Montos de crédito.
- ≈ Plazos y modalidad de pago...” (Cordova, 2007).

2.5.2.3.4 Plazo de crédito

Los plazos de créditos se pueden ajustar a la situación personal del solicitante o de acuerdo a las políticas de crédito que la entidad maneje tomando en cuenta la cantidad del crédito y el tiempo de pago solicitado, Los créditos a plazos pueden ir en periodos de quincenas, mensuales, trimestrales etc., van de acuerdo a como las dos partes pacten el pago del crédito otorgado. El plazo del crédito depende de la solvencia del solicitante.

2.5.2.3.5 Políticas de crédito

Todas las actividades que se desarrollan en la empresa deben ser manejadas bajo políticas o procedimientos, el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos económicos y financieros, esta actividad necesita de dichos procedimientos para un trabajo eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos específicos del sector y de la empresa.

Estos procedimientos y políticas marcan modelos para el cumplimiento de los objetivos, para manejar adecuadamente la administración efectiva de crédito. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

2.5.2.3.6 Procedimientos y técnicas de cobranza

“...En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas,

≈ Recordatorio.

≈ Insistencia o persecución.

≈ Acciones o medidas drásticas...” (Cordova, 2007).

2.5.2.3.7 Renegociar

La renegociación consiste en llegar a un acuerdo en donde el deudor y el acreedor pactan modificar las condiciones de pago establecidas con anterioridad, en general la renegociación consiste en ampliar los plazos de pago de la deuda.

2.5.2.3.8 Renovar

El deudor y acreedor pueden llegar a renovar la deuda, es decir la entidad puede negociar un nuevo crédito con nuevos términos, monto, interés y el nuevo plazo para cancelar la deuda, dando por terminado o cancelado el crédito anterior.

2.5.2.4 Control de riesgos

2.5.2.4.1 Dispositivos de seguridad internos.

Los dispositivos de seguridad internos son garantías personales, que la empresa debe pedir al solicitante, hay que verificar los dispositivos con la misma veracidad que utiliza para corroborar la información relativa para el otorgamiento del crédito

“...Los dispositivos de seguridad interna, bien planeados, deben considerarse, pues pueden proporcionar ventajas para proteger la deuda...” (Candace, 1993).

2.5.2.4.2 Dispositivos de seguridad externa

Los dispositivos de seguridad externos, como letras de cambio, pagares, cartas de crédito irrevocables, puede costarle a la empresa un porcentaje de sus ventas a crédito, los clientes que otorguen estos dispositivos insistirán en precios más bajos, mejores condiciones de pago etc.

2.5.2.4.3 Dispositivos de seguridad externa

Los dispositivos de seguridad externos, como letras de cambio, pagares, cartas de crédito irrevocables, puede costarle a la empresa un porcentaje de sus ventas a crédito, los clientes que otorguen estos dispositivos insistirán en precios más bajos, mejores condiciones de pago etc.

2.5.2.5 Cartera vencida

La cartera vencida es el monto total de créditos, cuotas o intereses que no han sido canceladas o renovados, la cartera vencida es la deuda que no se ha cancelado transcurrido los 30 días a partir de la fecha de su vencimiento. Es la nómina de total de clientes que registran un alto grado de morosidad.

2.5.2.5.1 Clientes morosos

Los clientes morosos son aquellas personas deudoras que exceden del plazo de tiempo que se ha estipulado para el pago de su crédito.

2.5.2.5.2 Monto de crédito

El monto de crédito es la cantidad de dinero que se adeuda a la entidad, es la suma de capital más los intereses, el monto de crédito es el valor total que el deudor debe pagar al acreedor en el tiempo pactado.

2.5.2.5.3 Fidelidad del cliente

La fidelidad del cliente se logra a través de una correcta gestión administrativa de la empresa, la entidad tiene como obligación cumplir con las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades, para que el cliente sea fiel a la organización al momento de realizar la compra del bien o servicio y al momento de la cancelación de la deuda pendiente en caso de tenerla.

2.5.2.5.4 Retraso en pagos.

El retraso en pagos es cuando el cliente no cancela sus obligaciones con el acreedor en la fecha establecida, el deudor debe tener en cuenta que cuando cancela sus deuda después de la fecha de pago él debe cancelar su deuda más el interés causado por el tiempo en mora.

2.5.3 Señalamiento de variables

2.5.3.1 Variable Independiente

≈ Control Interno.

2.5.3.2 Variable Dependiente

≈ Crédito y Cartera.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

La investigación se desarrollara en base al enfoque cualitativo-cualitativo, es decir que se basara en la recolección de datos, observación, descripción, interpretación y solución del problema, mediante un proceso metódico y sistemático, en busca de un mejor manejo de las actividades que se realizan dentro del departamento de crédito y cartera, tomando como fundamentos las técnicas del enfoque cuantitativo buscando los fenómenos y acontecimientos que se presenten en el manejo de las actividades del departamento de crédito y cartera de la EMPRESA REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A.”, y cualitativo que permitirá identificar y plantear alternativas de solución para la problemática de dicho trabajo.

En la presente investigación se trabajó con una población pequeña que facilitara el desarrollo de las actividades a realizarse en la investigación de campo, con la participación del Gerente de la organización, las personas que laboran en el departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa y las personas encargadas de cobranzas a los clientes.

3.2 Modalidad de la Investigación

En esta investigación se aplicó la modalidad de campo y documental.

3.2.1 De campo

En la investigación se desarrolló principalmente la modalidad de campo porque se realizó un análisis real de la problemática, en la cual necesitamos investigar a fondo los acontecimientos que se generan dentro de la organización, recopilando la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

La información proviene de entrevistas, encuestas y la observación del desarrollo de las actividades reales dentro del departamento de crédito y cartera.

Evidentemente la investigación se desarrolló en el lugar en donde se presenta el problema, en la EMPRESA REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A.”

3.2.2 Documental

Documental y bibliográfica porque se desarrolló en base a libros, principalmente en el desarrollo del marco teórico de la investigación, este trabajo permite indagar, conocer y aplicar información que ayudara aclarar y tener una mejor comprensión de los temas de interés relacionados con el presente trabajo.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1 Exploratoria

Se utilizó este tipo de investigación ya que el primer paso para desarrollar el trabajo, fue un acercamiento al departamento de crédito y cartera de la entidad, para realizar un análisis real de la manera en que se maneja los procedimientos y la manera de cómo se realizan las actividades de cada funcionario del departamento, determinando los posibles factores problemáticos del departamento.

3.3.2 Descriptivo

Es necesario detallar todos los componentes primordiales y reales, en donde describimos las características fundamentales, obteniendo la información necesaria del lugar en donde se realizó la investigación.

En el departamento de crédito y cartera de la EMPRESA REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A.” se vio la necesidad de la implementación de un sistema de control interno para mejorar los procedimientos y ayudar al cumplimiento de metas planteadas, por esta razón se realizó un análisis de los factores que llevan a este problema.

3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Tabla 3.1: Técnicas e instrumentos de recopilación de información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
¿De que objetos?	Manejo del desarrollo de las actividades que se realizan en el departamento de crédito y cartera de la empresa.
¿Sobre que aspectos?	Procedimientos de Control Interno
¿Quién?	Investigadora, María José Mera.
¿Cuándo?	Desde Marzo hasta Junio del 2013
¿Dónde?	Empresa Reencauchadora de la Sierra Cauchosierra S.A.
¿Cuantas veces?	2 veces
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas Entrevistas
¿Con que?	Cuestionario y preguntas estructuradas
¿En qué situación?	Personal del departamento, en el desarrollo de sus actividades.

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

“...La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo...” (Fracica N., 1988).

La población con la cual se va a trabajar en la investigación es el Gerente de la entidad, todos los funcionarios que laboran dentro del departamento de crédito y

cartera y los asesores comerciales de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.

Se trabaja en este sector porque se busca implementar y mejorar un sistema de control interno dentro del departamento, con el fin de alcanzar un mejor desarrollo de actividades y desenvolvimiento del personal dentro de cada responsabilidad. Por lo tanto la población con la que se va a trabajar es:

Tabla 3.2: Población

N.-	NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO
1	Daniel Holguín	Gerente General
2	Nancy Galarza	Jefe de Crédito
3	Sandra Alarcón	Asistente de Crédito
4	Cristina Morales	Asistente de Crédito
5	Bolívar Córdova	Asesor Comercial
6	Miguel Mera	Asesor Comercial
7	Galo Sánchez	Asesor Comercial
8	Jaime Maldonado	Asesor Comercial
9	Juan Chávez	Asesor Comercial
10	Tulio Bastidas	Asesor Comercial
11	Héctor Zambrano	Asesor Comercial
12	Geovanny Zúñiga	Asesor Comercial
	TOTAL	12

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Tabla 3.3: Total de la población

CONCEPTO	CANTIDAD
Empleados de la empresa	12
TOTAL	12

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

3.5.2 Muestra

“...Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio...”

(Torres, 2006).

En la presente investigación se va a tratar con la totalidad de la población.

Tabla 3.4: Total de la Población, Muestra de la investigación.

CONCEPTO	CANTIDAD
Empleados de la empresa	12
TOTAL DE LA POBLACION	12

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

3.6 Plan de recopilación de la información

La información necesaria para el desarrollo de esta investigación se recolecto a través de las técnicas de la encuesta y la entrevista, las mismas que están compuestas por preguntas que respondieron a los objetivos de la investigación, las preguntas realizadas fueron concretas para una mejor tabulación procesamiento y análisis de la información.

Tabla 3.5: Procedimiento de recolección de información

TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTO	REALIZADO POR	EJECUTADO A
Encuesta	Cuestionario Estructurada	Investigador	Gerente General Jefe de Crédito
Entrevista	Cuestionario Semi – Estructurada	Investigador	Asistentes de crédito Asesores Comerciales

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Las encuestas fueron aplicadas a las Asistentes de Crédito y a los Asesores Comerciales de la empresa para determinar el grado de relación, vinculación y veracidad de los procedimientos que realizan para cumplir sus responsabilidades

Al Gerente General y la Jefa de Crédito se realizó una entrevista la cual fue desarrollada con el fin de conocer sus criterios, el modo de manejar y administrar la situación del departamento en función de las actividades y procesos del departamento. Los sujetos a ser investigados son los siguientes:

3.7 Procesamiento y análisis de la información

3.7.1 Procesamiento de la información

El procesamiento se fundamentó en validar los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas y tabular cada una de las interrogantes para lo cual se utilizó una hoja

electrónica de Excel en la misma que se desarrolló una base de datos que permitió que los datos que se obtuvo lleguen a transformarse en resultados finales siguiendo los siguientes pasos:

- ≈ Revisión crítica de la información.
- ≈ Clasificar datos.
- ≈ Tabulación de la información.
- ≈ Manejo y análisis de la información.
- ≈ Determinar conclusiones y recomendaciones.

3.8 Análisis e interpretación de resultados

Para un adecuado análisis e interpretación de resultados de la investigación es necesario aplicar los siguientes procesos:

- ≈ Análisis de los datos obtenidos resaltando los datos de mayor relevancia en relación con los objetivos de investigación.
- ≈ Interpretación y análisis de los resultados sustentados en el marco teórico.
- ≈ Determinación de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

Obtenida la información luego de haber aplicado las encuestas y entrevistas al personal del departamento de crédito y cartera de la empresa y a su Gerente General, con los datos recogidos se procede a tabular los resultados de las encuestas y a representarlo en los diferentes gráficos que facilitaran la emisión de un criterio, interpretación y análisis de los respuestas obtenidas.

En cuanto a las entrevistas realizadas al Señor. Daniel Holguín Gerente General de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A. y a Señora Nancy Galarza, Jefa de Crédito se procede al análisis de las respuestas obtenidas en cuanto a la necesidad de la implementación de un manual de procedimientos dentro del departamento y el manejo de las actividades dentro del mismo.

4.2 Encuesta

Encuestas dirigidas a los asistentes de crédito y asesores comerciales de la empresa reencauchadora de la sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Pregunta N° 1

1.- ¿Existe un manual de funciones y procedimientos?

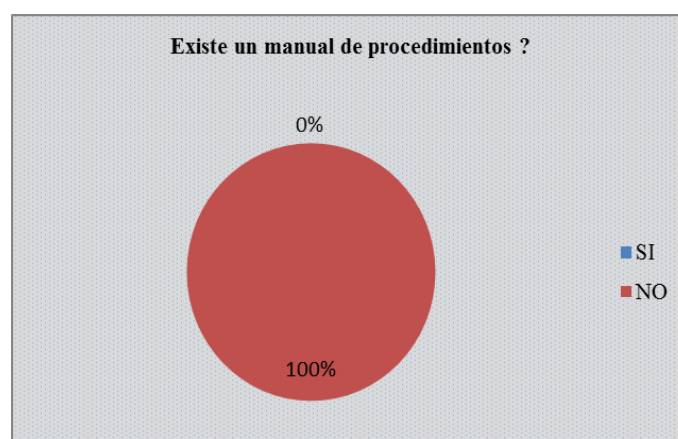
Tabla 4.1: Existencia de manual de funciones y procedimientos

SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.1: Existencia de manual de funciones y procedimientos.



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

El total de los encuestados, el 100% que está representado por los asistentes de crédito y asesores comerciales, mencionan que no existe un manual de funciones y procedimientos dentro del departamento de crédito y cartera, por lo que creen

conveniente la creación y aplicación del mismo para mejorar sus procedimientos en cuanto al cargo que desempeñan y obtener resultados positivos dentro de las actividades que se desarrollan día a día en cada uno de sus cargos.

En lo relacionado con el manual de funciones y procedimientos, la empresa y cada uno de los funcionarios del departamento esta consiente de que es de suma importancia la creación e implementación del mismo ya que dicho manual es un documento formal, que serviría como guía para todo el personal, este manual será de uso interno y diario, que ayudara a minimizar los conflictos en el área, marcar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden en sus tareas.

Pregunta N° 2

2.- ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del departamento?

Tabla 4.2: Líneas de autoridad y responsabilidad dentro del departamento

SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.2: Líneas de autoridad y responsabilidad dentro del departamento



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

Con los datos recolectados, el 100% representado por el personal directo del departamento de crédito y cartera de la empresa, menciona que se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del departamento.

La totalidad de los encuestados tiene conocimiento de la estructura organizacional, es decir el organigrama, representación gráfica o escrita de la estructura de la empresa y sus departamentos existentes dentro de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.

Pregunta N.- 3

3.- ¿Se encuentran claramente separadas las funciones de: ventas, expedición, créditos, facturación, gestión de cobros, cobranzas, seguimiento de cobranzas?

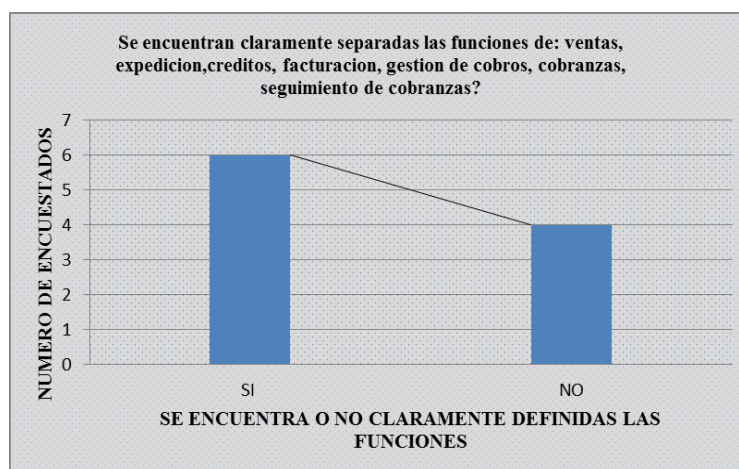
Tabla 4.3: Funciones claramente separadas dentro del departamento

SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.3: Funciones claramente separadas dentro del departamento



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

Del total de los encuestados, el 60% menciona que se encuentran claramente separadas las funciones de: ventas, expedición, créditos, facturación, gestión de

cobro, cobranzas y seguimiento de cobranza, el 40% de los encuestados no considera que dichas funciones están visiblemente definidas.

En cuanto tiene que ver con las funciones de las personas que laboran en el departamento, la empresa y los empleados creen en su mayoría que es indispensable la descripción clara de las mismas para mejorar la calidad de atención al cliente y mejor manejo de responsabilidades para disminuir riesgos y problemas en cuanto a créditos y cartera de la organización.

Pregunta N° 4

4.- ¿Existen políticas referentes a las actividades que se realizan dentro del departamento de crédito y cartera?

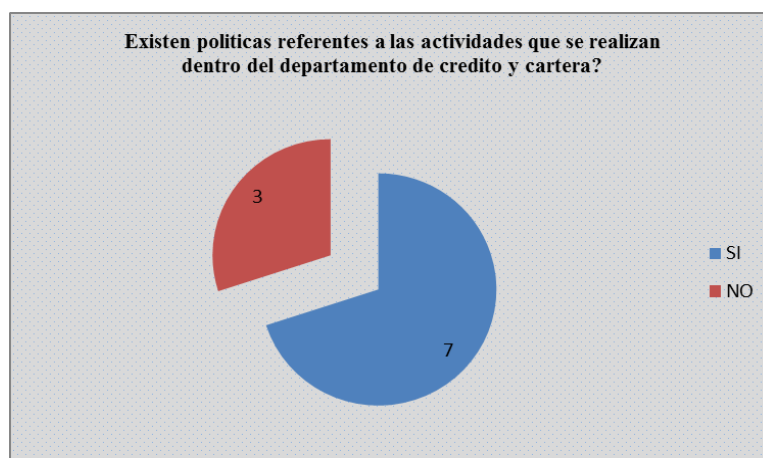
Tabla 4.4: Políticas referentes a las actividades del departamento de crédito y cartera

SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.4: Políticas referentes a las actividades del departamento de crédito y cartera



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

El 70% de los encuestados manifiestan que existen políticas referentes a las actividades que se realizan dentro del departamento, el 30% no tiene conocimiento de las mismas.

Es de suma importancia que todo el personal tenga conocimiento de la existencia de las políticas referentes a las actividades que se desarrollan dentro del departamento de crédito y cartera, las mismas que proporcionan orientación precisa para que los funcionarios y mando inmediato del departamento elaboren planes y actividades concretas de acción que permitan alcanzar los objetivos departamentales propuestos.

Pregunta N° 5

5.- ¿Existen políticas referentes a: otorgamiento de crédito y condiciones generales de cobranza?

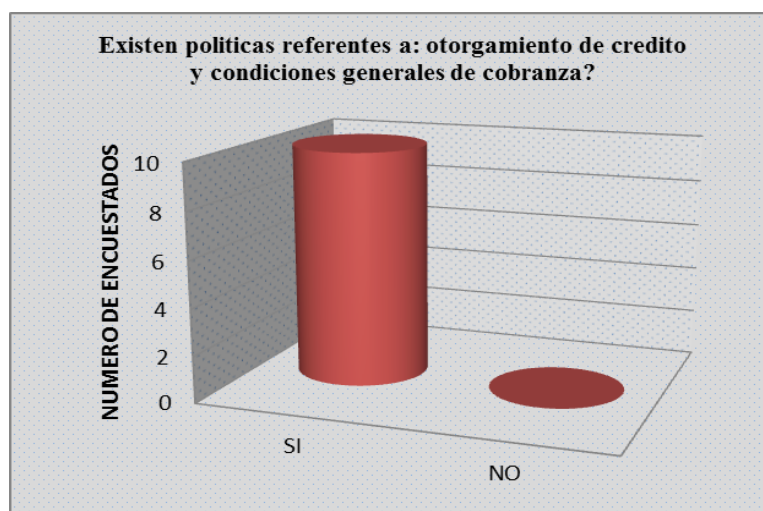
4.5: Políticas referentes a: otorgamiento de crédito y condiciones generales de cobranza

SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.5: Políticas referentes a las actividades del departamento de crédito y cartera



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

La totalidad de encuestados, el 100% representados por los asesores comerciales y asistentes de crédito mencionan, que existen políticas referentes a otorgamiento de crédito y condiciones generales de cobranzas.

Todos los encuestados están de acuerdo con las políticas referentes a crédito, ya que norman la actuación y desarrollo de actividades que permiten lograr los fines propuestos, las políticas permiten manejar las estrategias en cuanto a créditos y condiciones generales de cobranzas de la REENCAUCHADORA en su actividad económica.

Pregunta N° 6

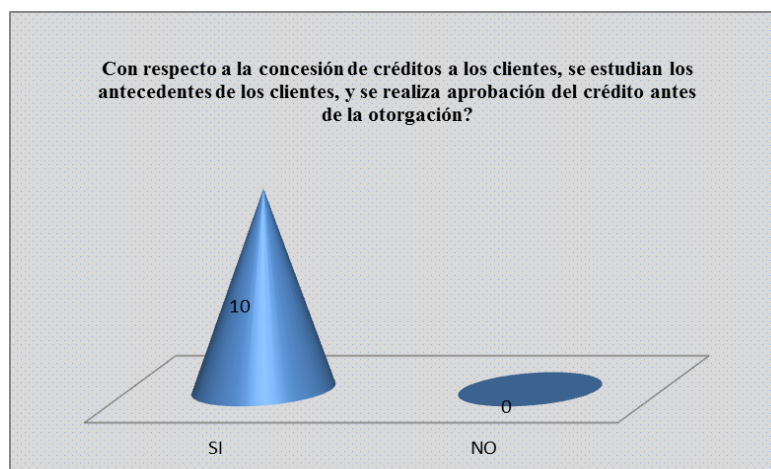
6.- ¿Con respecto a la concesión de créditos a los clientes, se estudian los antecedentes de los clientes, y se realiza aprobación del crédito antes de la otorgación?

Tabla 4.6: Estudio de antecedentes de los clientes para la aprobación de los créditos

SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.
Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.6: Estudio de antecedentes de los clientes para la aprobación de los créditos



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.
Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

Con los datos recolectados indica que la totalidad de los encuestados es decir el 100%, menciona que con respecto a la concesión de créditos a los clientes, se

estudian los antecedentes de los clientes, y se realiza la aprobación del crédito antes de la otorgación.

Para la otorgación de un crédito, es necesario que pase por una etapa de evaluación previa y profunda de todos los antecedentes para garantizar la inexistencia de riesgos o disminución de los mismos al momento de conceder crédito.

Pregunta N° 7

7.- ¿Existen formularios de aprobación de créditos?

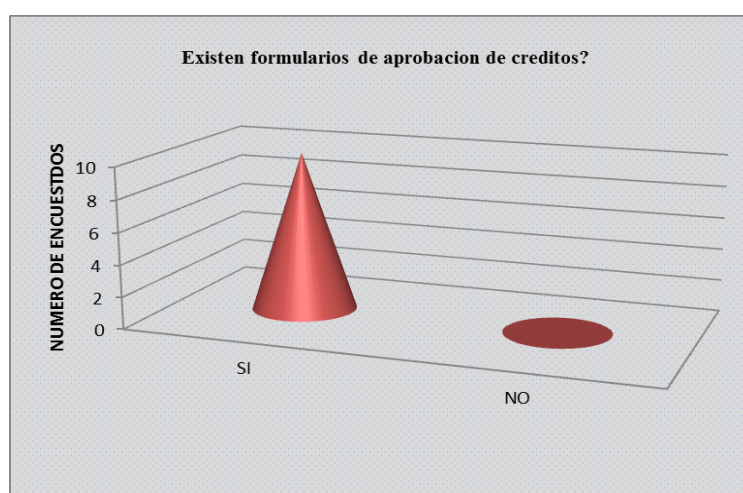
Tabla 4.7: Existencia de formularios de aprobación de créditos

SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.7: Existencia de formularios de aprobación de créditos



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

El 100% de los encuestados que son representados por los asistentes de crédito y asesores comerciales mencionan que existen formularios de aprobación de créditos para las personas que soliciten el mismo dentro de la organización al momento de realizar la transacción comercial.

El formulario existente es un documento diseñado con el propósito de que el cliente introduzca los datos solicitados en las zonas del documento destinadas a ese propósito para ser almacenadas, procesadas y estudiadas antes del otorgamiento del crédito por seguridad de la empresa.

Pregunta N° 8

8.- ¿Se encuentra definido el monto del crédito que puede concederse a cada cliente?

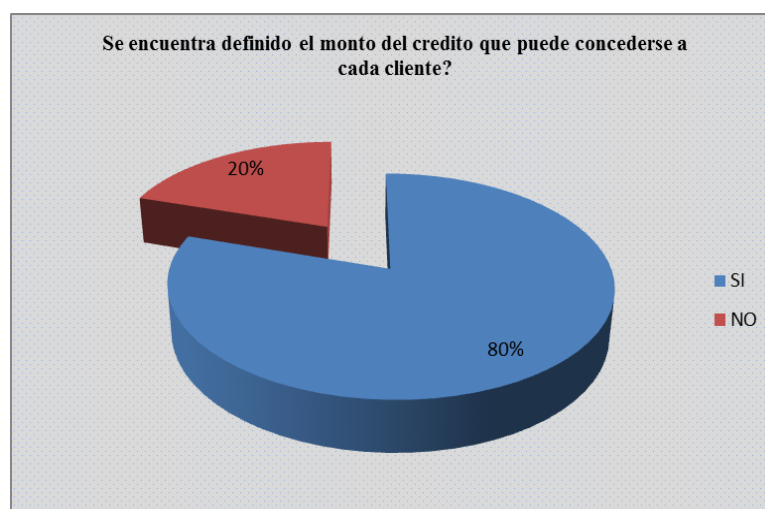
Tabla 4.8: Monto de crédito para cada cliente

SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.8: Monto de crédito para cada cliente



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

El 80% de los encuestados tiene conocimiento de que se encuentra definido el monto de crédito que puede concederse a cada cliente, el 20% no conoce acerca de este tema en cuanto a concesiones de créditos en las transacciones que realiza la empresa.

La mayoría de las personas que laboran en esta área conocen la importancia de este tema dentro de los créditos que se acreditan a los clientes, ya que el monto que se otorgara al cliente debe ser en base a los resultados de los estudios que se realizaron previa al otorgamiento del mismo, tomando en cuenta varios aspectos importantes, como la estabilidad y situación económica del cliente, sus referencias comerciales y personales del mismo, entre otras.

Pregunta N° 9

9.- ¿Para la otorgación del crédito se analiza en la empresa los siguientes componentes: sujeto de crédito, plazo del crédito, monto del crédito?

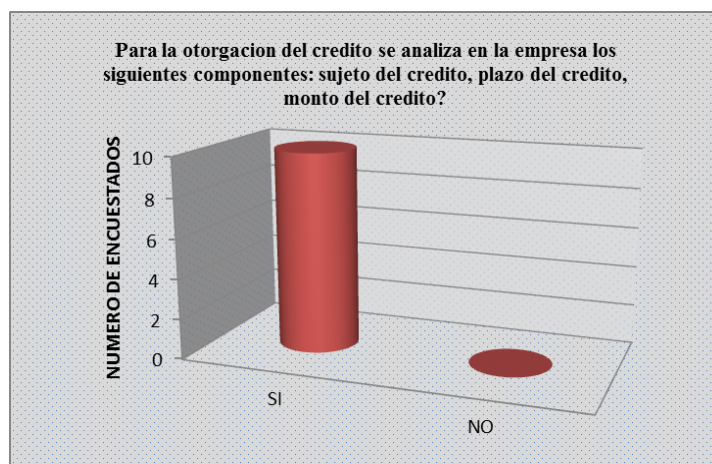
Tabla 4.9: Se analizan los componentes. Sujeto de crédito, sujeto del crédito, plazo y monto para otorgar el crédito

SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.9: Se analizan los componentes. Sujeto de crédito, sujeto del crédito, plazo y monto para otorgar el crédito



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

El 100% de los encuestados es decir su totalidad, menciona que para la otorgación del crédito se analiza en la empresa componentes como, sujeto del crédito, plazo del crédito y el monto del mismo.

Los encuestados creen que es de suma importancia el análisis de estos componentes antes de la concesión del crédito, para disminuir riesgos, y asegurar de alguna manera el movimiento comercial de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.

Pregunta N.- 10

10.- ¿Que acciones toma la empresa cuando los clientes no cumplen con sus pagos a tiempo?

Tabla 4.10: Acciones que la empresa toma cuando los clientes no cumplen pagos

VIA LEGAL	10	100%
INTERESES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.10: Acciones que la empresa toma cuando los clientes no cumplen pagos



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

El 100% de los encuestados, que la acción que toma la empresa cuando los clientes no cumplen con sus pagos a tiempo es mediante vía legal.

Es decir que en el caso extremo de que los clientes se reúsen a cancelar la cuenta o se demoren más del tiempo establecido en la cancelación se procede por medio del abogado de la empresa vía judicial o ante las autoridades para el cobro de la cuenta pendiente de pago, con el sustento de la factura.

Pregunta N° 11

11.- ¿Porque medio se comunica a los clientes los retrasos en sus pagos?

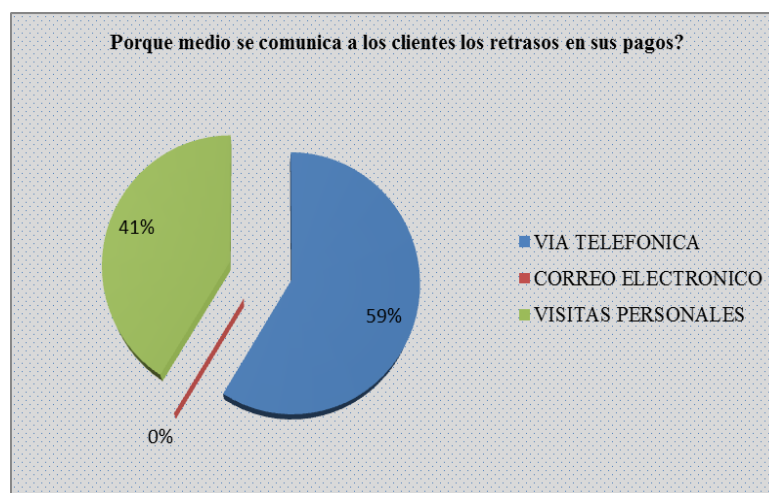
Tabla 4.11: Medios de comunicación en caso de retrasos de pagos

X	VIA TELEFONICA	CORREO ELECTRONICO	VISITAS PERSONALES
¿Porque medio se comunica a los clientes los retrasos en sus pagos?	10	0	7
TOTAL	10	0	7

Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4.11: Medios de comunicación en caso de retrasos de pagos



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ **Análisis:**

El 100% de los encuetados ha manifestado que se comunica a los clientes via telefónica los retrasos en sus pagos, y el 70% también realizan visitas personales a las personas que adeudan cierta cantidad a la empresa.

La empresa mide la importancia de la buena comunicación con sus consumidores tanto en lo que tiene que ver con ventas y cobros de su servicio, ya que la comunicación es el vínculo de relación que ayudara al prestigio y el crecimiento de la REENCAUCHADORA, mejorando y aumentando relaciones comerciales que beneficien y satisfagan necesidades del cliente y de la institución.

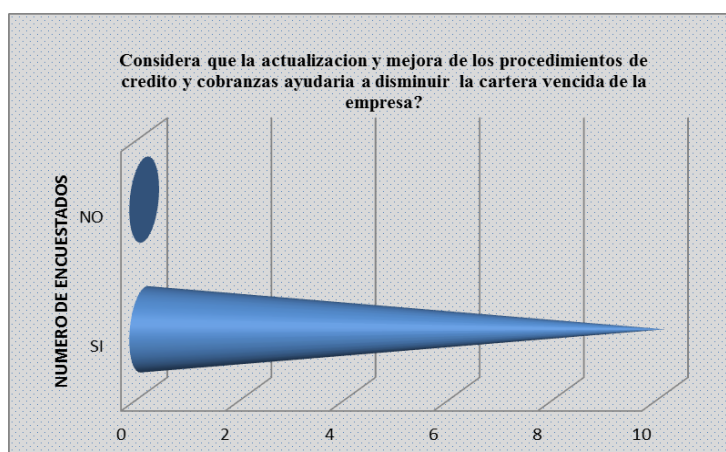
Pregunta N° 12

12.- ¿Considera que la actualización y mejora de los procedimientos de crédito y cobranza ayudaría a disminuir la cartera vencida?

Tabla 4.12: Actualización y mejora de procedimientos

SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 4.12: Actualización y mejora de procedimientos



Fuente: Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Elaborado por: La Autora

≈ Análisis:

El 100% de los encuestados opina que la actualización y mejora de los procedimientos de crédito y cobranzas ayudaría a disminuir la cartera vencida de la empresa.

La empresa considera que los procedimientos de crédito y cobranza deben ser anticipados, planificados y actualizados deliberadamente de modo que sigan una serie de etapas en forma ordenada y regular, porque el objetivo de un buen procedimiento de cobranzas es la maximización del cobro y minimización de riesgos y pérdida.

4.3 ENTREVISTA

≈ Entrevista al Gerente de la empresa Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Objetivo: Obtener información general del departamento de crédito y cartera de la empresa.

1.- ¿Se ha elaborado sistemas de control interno con la finalidad de usar en los departamentos financiero, administrativo y producción de la empresa?

El Señor Daniel Holguín, menciona que si se han elaborado sistemas de control interno en estas áreas con el fin de que la información que se obtiene en cada sector sea correcta y segura, salvaguardar los activos, y que cada operación y procedimiento se desarrollen eficientemente para alcanzar los objetivos planteados.

2.- ¿Existen en la empresa métodos de difusión de los sistemas de control interno hacia el personal?

Dentro de la empresa la difusión de los sistemas de control interno no es la adecuada, ya que muchas de las personas que laboran en cada una de las áreas no tienen conocimiento de las políticas y la forma en que deben proceder en cada uno de sus cargos.

3.- ¿Se efectúan reuniones de alta dirección para tratar asuntos de control interno en la empresa?

El Gerente de la empresa, indica que las reuniones para tratar asuntos de control interno se realizan con poca frecuencia.

4.- ¿Cuáles son los atributos que más distinguen a su personal, la experiencia, la dedicación, la paciencia, la lealtad, el profesionalismo o el bajo ausentismo?

La dedicación, la entrega a su trabajo y la predisposición que tienen al momento de realizar sus actividades es digna de admiración y respeto.

5.- ¿Se ha capacitado al personal del departamento de Crédito y Cartera?

Las capacitaciones al personal de este departamento lamentablemente han sido con muy poca frecuencia.

6.- ¿Considera que el proceso de otorgamiento de crédito es adecuado y porque?

El proceso de concesión de créditos a nuestros clientes no es completo y es poco consistente, pienso que se podrían mejorar los procedimientos y las investigaciones a los clientes para poder asegurar nuestras cuentas y hacer efectiva nuestra cartera.

7.- ¿Se difunde información a los clientes de los servicios de crédito que la empresa brinda?

Los clientes están constantemente informados de todos los servicios de crédito que la REENCAUCHADORA ofrece, con el fin de que no se pierda el contacto ni la buena relación comercial con nuestros consumidores.

8.- ¿Se ha incrementado o reducido el índice de recuperación de cartera en el último año?

El índice de recuperación de cartera en el ultimo ano se ha reducido, ya que los clientes han cancelado sus pagos a tiempo y no hay mora en comparación a periodos anteriores.

9.- ¿Considera que debería existir una mejora en los procedimientos que se desarrollan dentro del departamento de crédito y cartera de la empresa?

Se considera de suma importancia la mejora de los procedimientos de cada uno de los empleados que labora en este departamento, ya que este sector es el que está directamente relacionado con los ingresos, con el capital de trabajo, y es importante salvaguardar y mantener un equilibrio en las actividades para evitar errores y pérdidas.

10.-¿ Se ha realizado con anterioridad trabajos de control interno (auditoria) en el departamento de crédito y cartera, y cuales han sido sus resultados?

Si se realizó una auditoria en el departamento, y los resultados fueron un alto índice de cartera vencida.

≈ Entrevista al director del departamento de crédito y cartera de la empresa reencauchadora de la sierra CAUCHOSIERRA S.A.

Objetivo: Obtener información productiva y real del departamento de crédito y cartera.

1.- ¿Existe un sistema de control interno en el departamento de crédito y cartera?

La Señora. Nancy Galarza menciona que el control interno del departamento se realiza en base a los índices que refleja la cartera vencida, y que sería de gran ayuda la implantación de un manual de procedimientos y la actualización de las políticas de crédito de la empresa.

2.- ¿Como es el desenvolvimiento del personal dentro del departamento de crédito y cartera?

Con agilidad, compromiso, responsabilidad, coordinación con los distintos departamentos, agencias y personal, es importante recalcar la amabilidad y buena relación con los clientes y la constancia en la recuperación de la cartera existente en la empresa.

3.- ¿Cuáles son los aspectos que toman en cuenta para el análisis de crédito?

La directora del departamento menciona que los aspectos que se toman en cuenta son el abono del crédito, las referencias comerciales y personales, la antigüedad del cliente, la reciprocidad y cumplimiento de sus pagos.

4.- ¿Quién autoriza las solicitudes de crédito de los clientes?

La directora de crédito y la auxiliar de crédito autorizan las solicitudes que son presentadas.

5.- ¿Realiza visitas de verificación de créditos a los clientes?

Menciona que constantemente se visita a los clientes tanto aquellos que están vencidos en sus pagos, como los que tienen crédito vigente.

6.- ¿Cuándo se genera el proceso de cobranza?

El proceso de cobranza se genera al día de vencimiento, se recuerda al cliente su compromiso de pago, e inmediatamente se registran días en mora.

7.- ¿Existe una lista de clientes en mora y quien se encarga de actualizarla y manejarla?

La Señora Nancy Galarza indica que en el departamento si existe la lista de clientes que registran días en mora, el mismo sistema proporciona la información del cliente.

8.- ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad en la cartera?

Los encargados de notificar la morosidad son cada uno de los asesores comerciales, y el departamento de crédito hace contacto directo con el cliente, el asesor legal se encarga de entregar las notificaciones pertinentes.

9.- ¿Cómo se procede para hacer efectiva la cartera vencida?

Con la constante comunicación con el asesor comercial con el cliente (visitas) y si el caso amerita interviene el abogado de la organización. (casos especiales).

4.4 Análisis general:

En la empresa se puede observar la necesidad de la implementación de un sistema de control interno, para mejorar cada uno de las programaciones y la aplicación correcta de las políticas crediticias.

El Gerente de la institución esta consiente de los problemas de créditos y de la cartera vencida que existe, en la insuficiencia de algunos procesos que se realizan, la falta de comunicación de los sistemas existentes, y menciona la importancia de mejorar procedimientos y actualizar el manual de políticas de crédito existente.

Las personas que laboran en el departamento son responsables, y están comprometidos con su trabajo, pero tienen conocimiento de que es importante el buen uso de las políticas y desarrollar su trabajo en base a manual de procedimientos que les guie para mejorar el manejo de sus actividades en beneficio de cada uno y de la empresa en general.

En el análisis de las entrevistas y encuestas realizadas al Gerente y a las personas que forman parte del departamento de crédito y cartera de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIEERA S.A. se ha podido detectar la necesidad de la implementación de elementos de control interno, buscando cumplir con los requerimientos para mejorar el desenvolvimiento en las actividades referentes a crédito y recuperación de cartera, buscando, ahorrar recursos materiales y humanos, que cada uno de los integrantes del departamento de crédito y cartera tengan conocimiento de cuál es su tarea dentro de su área, que trabajaren en un ambiente de

orden y efectividad, delegar de manera adecuada responsabilidades, mejorar la calidad de servicio del departamento, en busca de una buena relación con sus consumidores y cumplimiento de objetivos de la empresa.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Título

“Diseño de un sistema de control interno para el departamento de crédito y cartera de la empresa Reencauchadora de la Sierra, CAUCHOSIERRA S.A., basado en el informe, COSO II E.R.M.”

5.2 Institución Ejecutoria

Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

5.2.1 Beneficiario

≈ Empresa Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.

≈ Departamento de crédito y cartera de la empresa.

5.2.2 Ubicación

≈ Provincia: Tungurahua.

≈ Cantón: Ambato

≈ Parroquia: Izamba

≈ Dirección: Parque Industrial, Calle Quinta y avenida F.

5.2.3 Mapa de la ubicación



5.2.4 Tiempo estimado para la ejecución

- ≈ Inicio: Julio del 2013
- ≈ Finalización: Marzo 2014

5.2.5 Equipo técnico responsable

- ≈ Investigador.
- ≈ Gerente
- ≈ Director del departamento de crédito y cartera.
- ≈ Asistentes de crédito.
- ≈ Asesores comerciales.

5.3 Antecedentes de la propuesta

Realizando un análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la empresa que intervienen en la investigación, se identifica la necesidad del diseño y aplicación de un sistema de control interno en el departamento de crédito y cartera de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A., con el fin de mejorar los procedimientos y toma de decisiones.

La inexistencia de un sistema de control interno en el departamento de crédito y cartera, se ha convertido en una debilidad visible, lo cual ha incidido para que su personal no se maneje asertivamente en el manejo de algunas de sus actividades constantes, ocasionando problemas como la existencia de cartera vencida, constantes retrasos en los pagos de deudas por parte de los clientes, pagos con mora, retrasos en la recuperación de capital de trabajo.

Existen alternativas de solución para el problema que se ha detectado en el área de crédito y cartera, como crear y difundir controles y procesos en el área administrativa del departamento, para disminuir errores al momento del desarrollo de las actividades en cuanto a créditos y mejorar las relaciones de los asesores comerciales con los clientes.

En la actualidad las empresas y auditores, cuentan con el denominado COSO II, que ayuda a que cada institución pueda integrar los aspectos de control, promoviendo la eficiencia y eficacia en las operaciones y procedimientos que se realizan en busca del

cumplimiento de los objetivos, motivos por los cuales se recomienda a la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A. la implementación de un sistema de control interno en el departamento de crédito y cartera para mejorar sus actividades y lograr cumplir sus metas departamentales y empresariales.

En 1992 se publicó el sistema integrado de Coso el cual está integrado por 5 componentes de control interno.

En Septiembre de 2004 se emitió un segundo informe **COSO** el cual consta de 8 componentes con el nombre de **Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO / ERM)** con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales.

COSO - ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgos. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

Los objetivos que se busca cumplir con la aplicación de un sistema de control interno en el área de crédito y cartera son la efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras; y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

5.4 Justificación

Es importante que toda organización continuamente mejore su capacidad de identificar riesgos y oportunidades que se dan a medida que la empresa crece en el medio comercial. El COSO II proporciona la estructura conceptual y una guía clara para lograrlo.

El sistema de Control Interno basado en el informe COSO II E.R.M, es relevante porque contiene varios mecanismos indispensables que pueden contribuir a un mejor manejo de procedimientos y controles en el departamento de crédito y cartera de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHO SIERRA S.A, es necesario, que la empresa posea estos mecanismos para identificar y manejar riesgos actuales y los que se presenten de acuerdo a las condiciones cambiantes de la economía, industria, condiciones reglamentarias y operacionales.

EL COSO II es una instrumento moderno que ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad de la información financiera y administrativa, mediante la aplicación continua y actualización del manejo de los procesos se podrá obtener resultados positivos.

El sistema de control interno cuenta con objetivos, políticas, procedimientos, flujogramas y varios formatos que serán aplicados en el área de crédito y cartera de la empresa, ayudando a la mejora la calidad de los procesos que se realizan, el COSO II ERM, mediante la estructura de un sistema de control interno ayudara a monitorear en

forma permanente el manejo y cumplimiento de los objetivos empresariales y departamentales planteados por la organización.

Con la presente propuesta se pretende mejorar los procesos que se realizan en el departamento, que sean más puntuales, ordenados y tengan coordinación asertiva entre las diferentes actividades, es relevante mantenerse atentos y prevenir riesgos, estar preparados y capacitados para reaccionar positivamente ante los cambios del mercado, y manejar adecuadamente los recursos del departamento.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo general

Proponer elementos de control interno para el departamento de CREDITO Y CARTERA DE LA EMPRESA REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S. A. para tomar decisiones oportunas.

5.5.2 Objetivos Específicos

- ≈ Establecer elementos de control interno, para mejorar el desarrollo de las actividades dentro del departamento.
- ≈ Graficar los procesos utilizando los diagramas de flujo con el fin de identificar los niveles o factores críticos de riesgo y confianza.

≈ Evaluar el sistema de control interno, para optimizar la calidad de la toma de decisiones.

5.6 Análisis de Factibilidad

5.6.1 Socio Cultural.

Es factible en cuanto un sistema de control interno brinda grandes beneficios a favor de la mejora de los procesos del departamento de crédito y cartera de la empresa, es indispensable formar y fortalecer la calidad del manejo de las actividades y los beneficios que se otorgan al momento de brindar información oportuna y veraz acerca del proceso crediticio que se maneja en la institución, esto se logra con procedimientos eficientes de control interno.

5.6.2 Administrativa

La administración de la empresa apoya el proceso total de la investigación, creen que es importante adaptarse a cambios, explotar y aprovechar sus beneficios y oportunidades a favor de mejora y cumplimiento de objetivos, la estructura de la organización permite desarrollar la propuesta sin impedimento alguno.

Permiten realizar un diagnóstico actual y comparar la situación existente con las metas a futuro propuestas, es importante implementar planes de mejora en el departamento de crédito y cartera, que implicaran cambios positivos en el área a corto y largo plazo.

5.6.3 Legal

El Marco Integrado de control interno se maneja bajo los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las políticas y procedimientos de control interno permiten mejorar la eficiencia en la ejecución de los procesos empresariales.

5.6.4 Tecnológico

La empresa cuenta con un sistema eficiente que permite obtener la información necesaria para desarrollar la propuesta. La tecnología disponible es suficiente para apoyar el trabajo de investigación y no se requieren inversiones adicionales en este rubro.

5.7 Desarrollo de la propuesta

5.7.1 Fundamentación teórica

5.7.1.1 Coso II ERM

Las organizaciones están obligadas a mejorar su capacidad para aprovechar las oportunidades, evitar errores y riesgos y manejar adecuadamente la incertidumbre, gracias a los cambios tecnológicos, científicos y económicos a los que se encuentran expuestos constantemente. El sistema de control interno basado en el informe COSO E.R.M proporciona la estructura conceptual y el camino o guía para lograrlo.

La gestión integral de riesgos permite a la administración tratar de la mejor manera la incertidumbre, la misma que se manifiesta como riesgo y oportunidad y es generada por varios factores o elementos externos a la empresa como la globalización, tecnología, competencia, regularizaciones y por factores internos como las elecciones de estrategias de manejo de las actividades que se realizan en la organización.

La incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad con el potencial de aumentar la capacidad de la organización de construir valor, en cada una de sus áreas.

5.7.1.1.1 Marco integrado de control según caso II ERM

Este marco integrado asegura la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

- ≈ Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
- ≈ Identificación, evaluación y respuesta al riesgo (R)
- ≈ Fiabilidad de la información financiera (F)
- ≈ Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

El control interno según el COSO II ERM, está compuesto de ocho componentes que provienen de la forma cómo la administración maneja cada uno de los procedimientos de la empresa, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

- ≈ Ambiente Interno
- ≈ Establecimiento de objetivos
- ≈ Identificación de Eventos
- ≈ Evaluación de riesgos
- ≈ Respuesta a los riesgos
- ≈ Actividades de control

≈ Información y comunicación

≈ Supervisión

Son ocho componentes que están relacionados al proceso de Dirección y aseguran que el sistema de control se integre con las actividades operativas de la organización. Esto ayuda a una mejor y acertada delegación de funciones y responsabilidades dentro de cada área, y así evitar pérdidas, se busca también que exista una respuesta rápida ante los cambios que se presenten en la empresa, conforme al desarrollo y crecimiento de la misma.

5.7.1.1.1 Ambiente interno

El primer componente, ambiente o entorno del control interno está relacionado con la actitud asumida por la alta dirección de la organización en base a la importancia que se le da al control interno en cada una de las actividades de la empresa y sus resultados.

Para que las personas que laboran en las organizaciones asimilen positivamente la estructura organizativa, políticas, leyes y procedimientos, es importante que la gerencia de la empresa y los funcionarios responsables del control, creen un ambiente adecuado en cada área laboral.

≈ **Normas para el ambiente interno**

≈ **Integridad y valores éticos:** Tiene como finalidad establecer pautas referentes a los valores éticos y comportamientos que se espera de todos los funcionarios de la empresa durante el desarrollo de sus responsabilidades, la efectividad y eficiencia del sistema de control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña, establece y cumple.

Dentro de las empresas es importante crear una cultura organizacional adecuada, que permita cumplir con los objetivos empresariales, departamentales, que se crean en base al cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos.

≈ **Competencia profesional:** El personal de la institución debe poseer un nivel de competencia profesional que les permita comprender y desarrollar sus actividades en base a la importancia, de la creación, implantación, mantenimiento y actualización del sistema de control interno.

≈ **Atmósfera de confianza mutua:** Para que exista comunicación abierta y real es importante un buen nivel de confianza dentro de la organización, el mismo que ayuda a que todos los temas relevantes sean difundidos a más de una persona dentro de la empresa. La comunicación propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz que permita el logro de los objetivos de la empresa

- ≈ **Organigrama:** Dentro de la empresa es importante tener una estructura organizacional la misma que permita cumplir con los objetivos previstos, esta estructura organizacional debe ser formalizada en un organigrama, constituida por el marco formal de autoridad y responsabilidad, y direccionada para cumplir objetivos y mantener un control constante del desarrollo de las actividades, dicho organigrama ayuda a prever errores y potencializar fortalezas en el trabajo que se desarrolla en la empresa.

- ≈ **Asignación de autoridad y responsabilidad:** El complemento ideal del organigrama es un manual de organización y funciones, el cual ayuda a delegar responsabilidades en cada sector empresarial, y establece diferentes relaciones jerárquicas. La delegación de autoridad ayuda a la necesidad de que los jefes de cada área examinen y aprueben el trabajo de cada funcionario. El trabajo se fortalece a medida que cada empleado conoce claramente sus deberes y responsabilidades para cumplirlas eficaz y eficientemente.

- ≈ **Políticas y prácticas en personal:** Todos los procedimientos que la empresa realice en cuanto al trabajo y capacitación del personal deben estar enmarcados dentro de las políticas institucionales. Es importante que la empresa mantenga una excelente relación con los funcionarios, y que los mismos se sientan a gusto con todos los procedimientos que realizan y que cumplan con las políticas establecidas para que se desarrollen profesional y personalmente dentro de la empresa.

≈ **Comité de control:** Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo. La existencia de un comité con tal objetivo, refuerza el sistema de control interno y contribuye positivamente al ambiente interno.

5.7.1.1.1.2 Establecimiento de objetivos

Es importante que la dirección de la entidad establezca procesos para fijar objetivos, operativos, de información y de cumplimiento, estos objetivos sirven apoyan la misión institucional.

≈ **Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos expresan lo que se espera obtener por parte de la organización, y los riesgos a los que se encuentran asociados, en un periodo de tiempo determinado, estos objetivos son expectativas que se han generado como consecuencia del análisis interno y externo del manejo de responsabilidades con miras al cumplimiento de la misión.

≈ **Objetivos operativos:** Estos objetivos están relacionados con los objetivos de la entidad, como el desempeño que se espera de los funcionarios y las metas de rentabilidad dela empresa.

≈ **Objetivos de información:** Se relacionan a la preparación de estados financieros de la empresa, estados financieros confiables y oportunos.

≈ **Objetivos de cumplimiento:** Los objetivos de cumplimiento están relacionados con el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas de la empresa.

5.7.1.1.1.3 Identificación de eventos

Se debe identificar los eventos que pueden ser negativos (que implican riesgos), o positivos (que implican oportunidades e incluso mitigación de riesgos), ya sean internos (provocados por la empresa) o externos (elementos fuera de la entidad), que afectan o fortalecen al cumplimiento de los objetivos planteados. La identificación del riesgo es un proceso integrado a la estrategia y planificación.

5.7.1.1.1.4 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite que la empresa conocer el nivel de repercusión que tienen los eventos potenciales de la entidad. La dirección evalúa estos eventos, como probabilidad e impacto, y pueden medirse de dos maneras, con métodos cuantitativos y cualitativos.

En análisis de riesgos es relevante para el logro de las metas y la base para determinar el manejo que se debe dar a estos eventos. Es responsabilidad de todos los funcionarios que están involucrados con el logro de objetivos departamentales evaluar los riesgos dentro de su área, para manejarlo de manera oportuna

≈ **Normas para la evaluación de los riesgos:**

Estimación del riesgo: Es importante estimar la frecuencia con la que se mostraran los eventos identificados, y medir el impacto que pueden ocasionar, si la frecuencia del riesgo es estimada con baja frecuencia, no justifica darle mayor importancia, pero si al contrario se estima a algún riesgo con alta frecuencia es importante darle atención inmediata y realizar un estudio cuidadoso, para buscar una solución.

≈ **Clasificación del riesgo:**

≈ **Riesgo inherente:** Es aquel al que una entidad se enfrenta en ausencia de acciones por parte de la dirección para manejarlo o modificarlo.

≈ **Riesgo residual:** Es aquel que persiste después de que la dirección desarrolle un plan para manejar los riesgos o eventos.

5.7.1.1.1.5 Respuesta a los riesgos

Determinados y evaluados los riesgos importantes de la entidad, la dirección determina como responder y manejarlos.

Las respuestas pueden ser de:

≈ Evitar.

- ≈ Reducir.
- ≈ Compartir y
- ≈ Aceptar el riesgo.

Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

5.7.1.1.1.6 Actividades de control.

Las actividades de control están relacionadas, con las políticas, sistemas y procedimientos de la empresa, estas actividades parten por gerencia y por todos funcionarios de la empresa para llegar a cumplir con todas las actividades y responsabilidades asignadas diariamente.

Las actividades de control parten de la elaboración de un mapa de riesgos, en donde se designan controles para evitarlos o minimizarlos.

Normas de actividades de control:

- ≈ **Separación de tareas y responsabilidades:** Es importante tener un equilibrio de autoridad y responsabilidad dentro de cada área de la entidad, y no centralizar varias

actividades o procesos en una misma persona, reduciendo notoriamente el riesgo de errores.

- ≈ **Coordinación entre áreas:** Todas las áreas de la entidad deben trabajar coordinadamente entre sí, para así alcanzar las metas departamentales y al mismo tiempo llegar a cumplir los objetivos de la entidad eficaz y eficientemente.
- ≈ **Documentación:** La estructura de control interno y todos los procesos, actividades y hechos importantes que se realizan deben estar documentados, y disponibles para su verificación.
- ≈ **Niveles definidos de autorización:** Los trámites que se realizan en cada departamento deben contar con la autorización de una persona responsable, para asegurar que los actos cuenten con la conformidad de la dirección de la empresa.
- ≈ **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** Todas las actividades deben registrarse a tiempo, para garantizar su importancia o utilidad. Estos hechos deben clasificarse, para poder presentar informes y poder tomar decisiones observando resultados.
- ≈ **Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** Todo recurso, activos y registros deben tener un responsable de su custodia y contar con protecciones para tener acceso a los mismos.
- ≈ **Control del sistema de información:** Los sistemas de información son importantes para un buen proceso en la toma de decisiones, estos sistemas contienen información cuantitativa y cualitativa de todos los sectores y actividades que se desarrollan en la empresa, los mismos que deben contar con sistemas de seguridad que controlen todas las etapas del sistema.

- ≈ **Control de la tecnología de información:** Las actividades de control de la tecnología de información, se aplican en todo el sistema de información, contiene medidas, procedimientos y manuales que permiten manejar adecuadamente las operaciones, estos sistemas por lo general se usan en base a contraseñas.
- ≈ **Indicadores de desempeño:** Las empresas deben contar con métodos de medición de desempeño que permitan la elaboración de indicadores para monitorearlos y evaluarlos. Los indicadores deben ser directos y precisos para cada procedimiento que vaya a ser examinado.
- ≈ **Función de auditoría interna independiente:** La unidad de auditoría interna son un mecanismo de seguridad para toda la empresa, en cuanto al control interno la auditoría interna en cada sector de la entidad está autorizada para practicar análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas en los procedimientos que se desarrollan, para manejarlos adecuadamente.

5.7.1.1.1.7 Información y Comunicación

La información que se genera en la organización debe ser identificada, capturada procesada y comunicada a los funcionarios en forma y dentro del tiempo indicado, para que se pueda cumplir con los procedimientos y responsabilidades cabalmente. Los reportes operacionales, financieros y de cumplimiento permiten operar y controlar la organización.

Los informes deben ser comunicados eficazmente, además de una buena comunicación es importante que los funcionarios presten atención, escuchen y trabajen en base a los requerimientos e información de la empresa, es importante contar con medios eficaces, como manuales de políticas, difusión de información, y la actitud que asume la dirección en el trato con los empleados.

≈ **Información y responsabilidad:** La información generada deber permitir a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los datos o informes deben ser identificados, captados, registrados y estructurados en información y comunicación en tiempo y forma.

5.7.1.1.1.8 Supervisión / monitoreo

La gerencia debe delegar responsables para el monitoreo y evaluación del sistema y los componentes que forman parte del mismo y supervisar cada uno de los procesos que se desarrollan dentro del mismo.

≈ **Métodos de supervisión:**

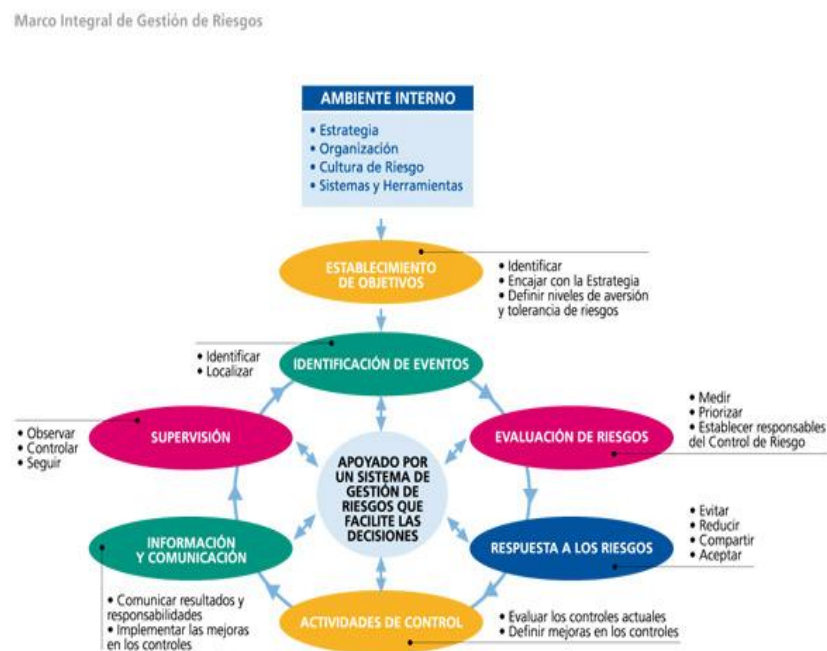
≈ **Actividades de supervisión continua:** Mediante el monitoreo de las actividades diarias, podemos observar si los objetivos de control se cumplen y si los riesgos se están tratando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia miden si el sistema de control interno que se aplica funciona efectivamente y en caso de que no esté dando resultados positivos se puede adoptar acciones de corrección,

mejoramiento o cambio, la supervisión continua ayuda a identificar de manera rápida cualquier resultado que se de en base al control interno.

≈ **Evaluaciones independientes:** La ventaja de estas evaluaciones es que independientes es que monitorea la objetividad de cada uno de los procedimientos y mide la eficiencia de los controles, y los procedimientos de supervisión y seguimiento del control interno.

≈ **Reporte de deficiencias:** Es el proceso de difundir las debilidades y oportunidades de mejorar los sistemas de control interno, está dirigido a los funcionarios responsables de manejarlos, con el fin de implementar procedimiento.

Gráfico 5.1: Marco integral de gestión de riesgos



Fuente: <http://sostenibilidad.colmela.com/gestión-riesgos.php>

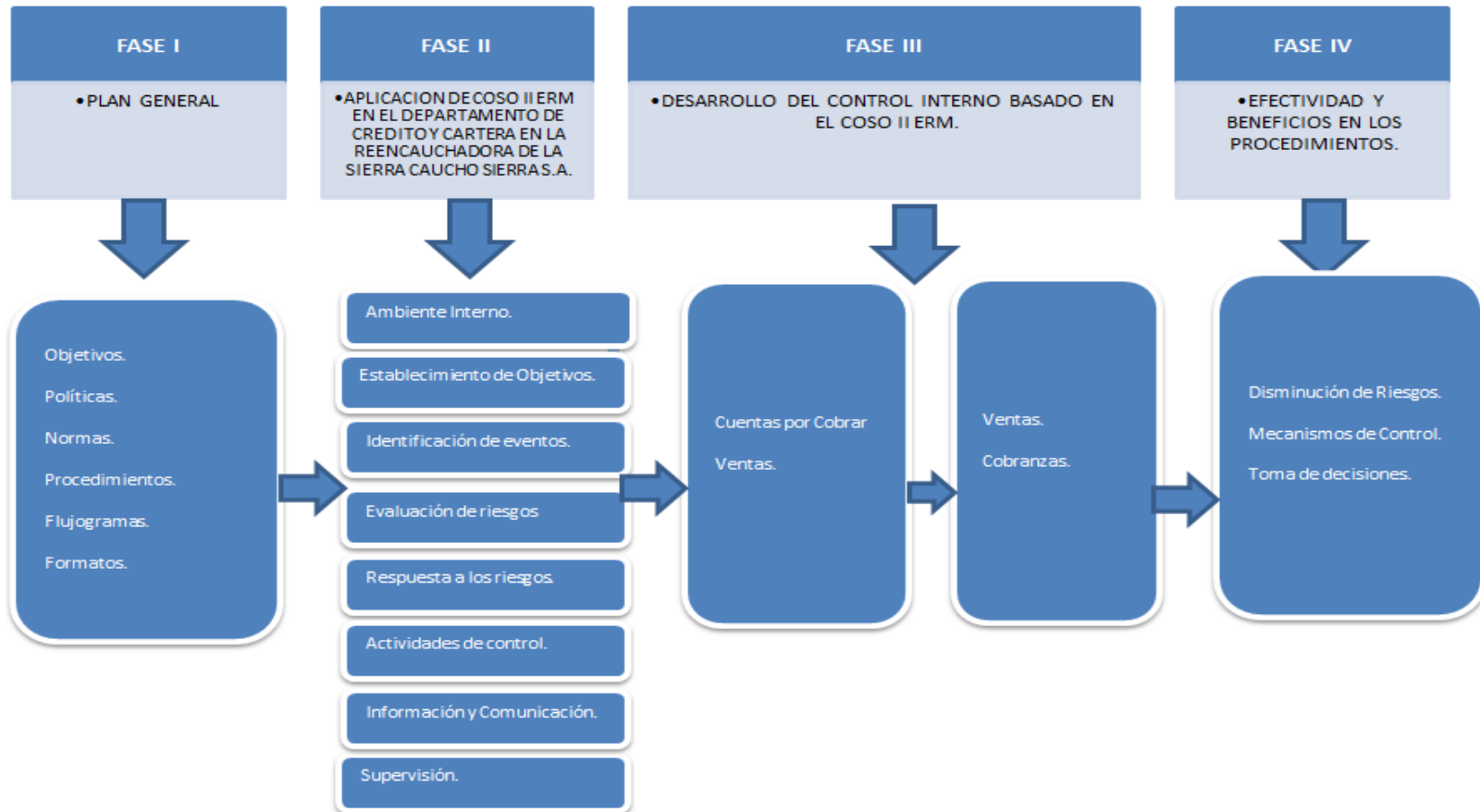
Elaborado por: La Autora

Tabla 5.1: Plan de acción de la propuesta.

FASES	META	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO
FASE I PLAN GENERAL	Formular el plan general considerando los resultados de la investigación.	Dar a conocer el plan general	Departamento de Crédito y Cartera.	Plan General
FASE II APLICACIÓN DEL COSO II ERM	Desarrollar la propuesta. Control Interno	Exponer la propuesta. Control Interno	Investigadora Tutor	Resumen de los componentes del control interno.
FASE III DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO II ERM	Definir políticas y procedimientos.	Elaborar políticas, procedimientos y flujogramas en base a la investigación.	Investigadora Tutor	El personal del departamento de crédito y cartera de la empresa conoce las políticas, procedimientos y flujogramas elaborados.
FASE IV EFECTIVIDAD Y BENEFICIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS.	Presentar los beneficios de la ejecución de la propuesta.	Describir los beneficios de la aplicación del sistema de control interno	Investigadora	Presentar los beneficios de la aplicación del sistema de control interno dentro del departamento de crédito y cartera de la empresa.

Fuente: La investigación.
Elaborado por: La Autora

Gráfico 5.2: Sistema de control interno del departamento de crédito y cartera de la empresa reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.



Fuente: La investigación.
Elaborado por: La Autora

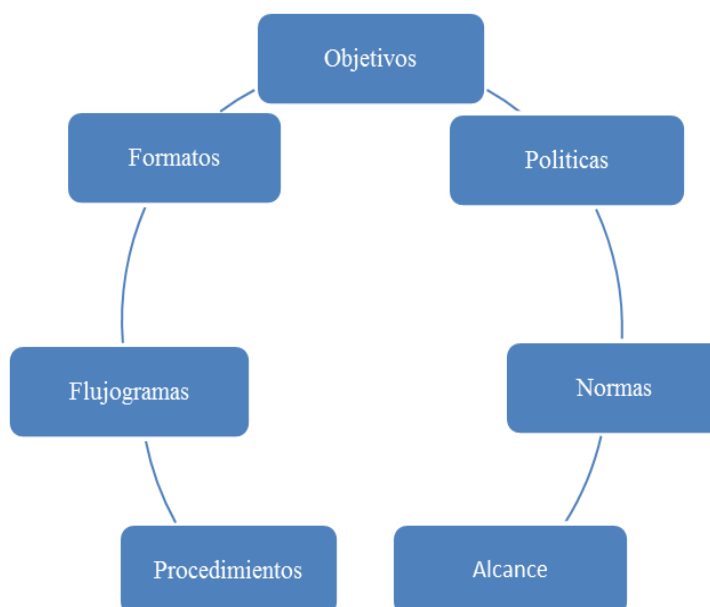
5.8 DESARROLLO DE LAS FASES

5.8.1 Fase I

5.8.1.1 Plan general

En la fase I se desarrollan generalidades, los objetivos a los que están orientados el sistema de control interno, las políticas que se manejarán en las transacciones y actividades a realizar, los procesos que se realizarán indicando la persona responsable para cada trabajo, se propone utilizar herramientas efectivas de control interno y flujo gramas que ayudaran a comprender la secuencia de las actividades de los procesos que se realizan en el departamento de crédito y cartera de la empresa.

Gráficos 5.3: Plan General



Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.1.1.1 Objetivos

Entre los principales objetivos de control interno del departamento de crédito y cartera de la empresa se puede mencionar:

- ≈ Mejorar la capacidad de recuperación de cartera vencida de la empresa.
- ≈ Generar información oportuna y confiable.
- ≈ Promover la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos dentro del departamento.
- ≈ Estimular el cumplimiento de los reglamentos y normas.
- ≈ Promover, monitorear y evaluar la seguridad, calidad y mejora continua.

5.8.1.1.2 Políticas

- ≈ Proporcionar lineamientos a seguir para mejorar procedimientos, y que los mismos se realicen de manera práctica, eficaz en busca de resultados positivos en el desarrollo de las actividades enmarcadas en el departamento.
- ≈ Contribuir con criterios a la administración del departamento de crédito y cartera de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A., que le sean de ayuda y que permitan obtener beneficios, disminuyendo riesgos y facilitando el desarrollo de los procedimientos.
- ≈ Aportar al procesamiento, generación y presentación de información oportuna y confiable.

- ≈ Disminuir el riesgo en el área crediticia respecto a la concesión de créditos y recuperación de cartera.
- ≈ Identificación oportuna y tratamiento del riesgo relacionado con las transacciones crediticias de la empresa.

5.8.1.1.3 Normas

El sistema de control interno debe permitir identificar, analizar y evaluar los riesgos, generando datos o información oportuna para el manejo adecuado de los riesgos, para ello:

- ≈ Es importante que la entidad monitoree el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas en el control interno, para evitar que se cometan errores en el manejo de las actividades dentro del departamento de crédito y cartera de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.
- ≈ Durante el proceso de aplicación del sistema de control interno, se deben efectuar evaluaciones del mismo, para detectar errores y resolverlos o fortalecer los aciertos.
- ≈ Debe realizarse constantemente análisis en el departamento de crédito y cartera, para evaluar los indicadores de liquidez, actividad y rentabilidad.

5.8.1.1.4 Alcance

El sistema de control interno está diseñado para ser realizado por las personas que trabajan dentro del departamento de crédito y cartera de la empresa, se delegaran responsabilidades específicas a los encargados de manejar y administrar cada uno de los procesos que pertenecen al departamento de crédito y cartera.

5.8.1.1.5 Procedimientos

Se elaboran procesos dirigidos a lograr la efectividad y eficiencia del control interno dentro del departamento, para mejorar los procedimientos y obtener resultados positivos en cuanto a la recuperación de cartera y minimización de riesgos dentro del departamento, los mismos que serán monitoreados constantemente.

5.8.1.1.6 Diagramas de Flujo

Los flujo gramas que se han elaborado representan en forma gráfica los procesos de las actividades que se desarrollan en el departamento para su mejor aplicación y seguimiento.

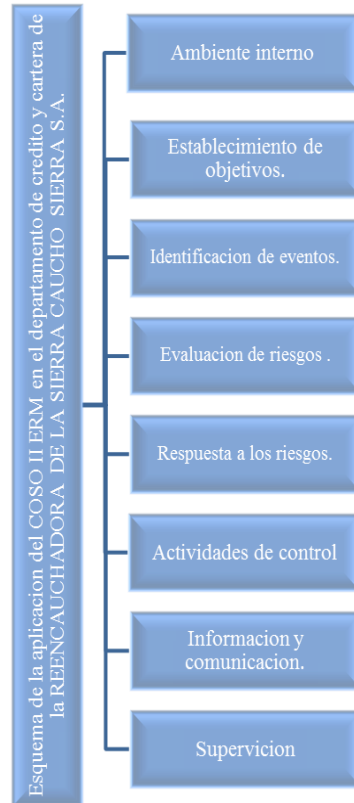
5.8.2 Fase II

5.8.2.1 Aplicación del Coso II ERM en el departamento de crédito y cartera de la empresa reencauchadora de la sierra CAUCHOSIERRA S.A.

En la aplicación del COSO II ERM de los 8 componentes, se busca que la entidad oriente sus actividades basada en una estructura organizada, que se guíen en base a valores éticos, que sepa satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, que identifique los riesgos internos y externos y permita delinear las estrategias para mitigar el efecto de la ocurrencia de un siniestro.

Se deberán realizar constantemente actividades de control para asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas, también se deberá presentar informes acerca de la eficiencia y eficacia de los controles que se está aplicando, y supervisar el sistema de control interno para impulsar el mejoramiento continuo de los procesos dentro del departamento de crédito y cartera de la empresa.

Gráfico 5.4: Esquema de la aplicación del COSO II ERM en el departamento de crédito y cartera de la empresa Reencauchadora de la Sierra CAUCHOSIERRA S.A.



Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.2.1.1 Primer componente

≈ **Ambiente interno:** El ambiente interno está compuesto por el talento de los funcionarios del departamento y establece la base de cómo el personal del departamento de crédito y cartera capta, recibe y maneja los riesgos que se presenten al transcurso del desarrollo de los procesos, conteniendo la filosofía de

la gestión, el riesgo aceptado, los valores éticos, la integridad y el ambiente en que se labora.

Elementos del ambiente interno:

a. Valores éticos institucionales:

Los valores éticos institucionales para el departamento de crédito y cartera de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A., deben estar basados en el desarrollo de una cultura de confianza y lealtad de parte de los funcionarios hacia el trabajo en equipo, estos valores deben revelarse para su correcta aplicación dentro del departamento y son:

- ≈ **Responsabilidad:** Es el manejo adecuado de los recursos, y el desarrollo eficiente de los procesos que se deben realizar en cada puesto, de tal modo que se cumpla con los estándares de excelencia y calidad.

- ≈ **Puntualidad:** Se refiere al cuidado y la exactitud al momento de realizar cada una de las actividades, en su debido tiempo y forma.

- ≈ **Paciencia:** Es la fortaleza que cada funcionario debe tener para poder tomar decisiones asertivas sin perder la calma al momento que se trabaja bajo presión.

- ≈ **Solidaridad:** Es la disposición de ayudar a los compañeros cuando necesiten apoyo en alguna circunstancia, para lograr los objetivos propuestos por el departamento y la empresa.

- ≈ **Tolerancia:** Se valora a los demás por lo que son y se acepta con mucho respeto la diferencia.

- ≈ **Compañerismo:** El compañerismo es el vínculo que existe entre las personas que trabajan dentro de este grupo, creando un ambiente de armonía, para el mejor desarrollo de sus actividades en busca del cumplimiento de metas.

- ≈ **Respeto:** El respeto implica la comprensión y la aceptación de las condiciones como seres humanos con derechos y deberes dentro de la empresa.

- ≈ **Honestidad:** En el actuar dentro del departamento en todas las actividades, todos y cada uno de los empleados deben actuar con transparencia.

- ≈ **Lealtad:** Es guardar confidencialidad respecto a la información que se genere dentro del departamento y de la empresa, Velar por el nombre de la entidad, dentro y fuera de ella, y en caso de ser necesario hacer sugerencias de cambio o de fortaleza en las actividades que se realiza en busca de mejores resultados.

- ≈ **Justicia:** Dentro de la empresa y departamento se otorga a cada funcionario lo que le corresponde en conformidad con sus méritos y los derechos que le pertenecen.

- ≈ **Convivencia:** Mantener la disposición de diálogo en caso de existir algún desentendido al momento de resolver o manejar algún riesgo.
- ≈ **Imparcialidad:** Actuar con legalidad, justicia e imparcialidad, en las relaciones laborales y en la prestación de servicios. Sin tratar con privilegios o discriminación a los clientes internos y externos de la entidad.

b. Compromiso institucional

El compromiso que los empleados adquieren con la institución es muy importante para el cumplimiento de las responsabilidades que la empresa tiene con sus empleados y sus clientes, se debe monitorear el cumplimiento de los requerimientos de los clientes hablando de cantidad y calidad.

El clima laboral es de suma importancia ya que permitirá el cumplimiento de objetivos individuales, departamentales y empresariales.

Compromisos institucionales internos

- ≈ Motivar a los trabajadores individualmente y trabajos en equipo.
- ≈ Monitoreo de actividades.
- ≈ Soporte y apoyo para enfrentar riesgos.
- ≈ Buen clima laboral.
- ≈ Proporcionar y mantener las herramientas necesarias de trabajo.
- ≈ Capacitaciones continuas.
- ≈ Reconocimiento de logros laborales.
- ≈ Liderazgo.

Compromisos institucionales externos

- ≈ Competencia leal.
- ≈ Calidad en servicio al cliente.
- ≈ Venta de productos de calidad.
- ≈ Responsabilidad tributaria
- ≈ Responsabilidad ambiental

5.8.2.1.2 Segundo Componente**≈ Establecimiento de objetivos**

Los objetivos seleccionados en el departamento de crédito y cartera de la empresa, deben apoyar la misión de la entidad y estar en línea con ella, además deben ser adecuados para manejar los riesgos que se presentes en el transcurso de los procesos.

Los objetivos deben existir antes de que los directivos de la empresa identifiquen los riesgos que afecten el proceso y seguimiento de los mismos.

5.8.2.1.2.1 Objetivos del departamento de crédito y cartera de la empresa reencauchadora de la sierra CAUCHOSIERRA S.A.

- ≈ Enfocar las actividades del departamento de crédito y cartera hacia las necesidades y satisfacción de los clientes internos y externos.
- ≈ Incrementar la eficiencia en los procesos que se realizan a diario dentro del departamento.

- ≈ Incentivar el desarrollo de competencias y bienestar del talento humano del departamento de crédito y cartera.
- ≈ Mantener al personal involucrado en esta área, en constantes capacitaciones sobre tendencias de economía, finanzas y decisiones.
- ≈ Mantener informados a los clientes de la empresa acerca de los procesos y como se manejan las cuentas de crédito, en busca de satisfacción de requerimientos.
- ≈ Mantener niveles bajos en cuanto a los riesgos crediticios.
- ≈ Detectar los créditos con riesgos superiores a lo normal y realizar un monitoreo constante.
- ≈ Evaluar los créditos con frecuencia.
- ≈ Realizar estudios sectoriales.

5.8.2.1.3 Tercer componente

5.8.2.1.3.1 Identificación de eventos

Existen componentes internos y externos que afectan los objetivos de la empresa y departamentales de la entidad, los mismos que deben ser clasificados entre amenazas y oportunidades.

Los funcionarios responsables deben identificar los riesgos que afectan los procesos que se desarrollan y deben evaluar el impacto que tienen estos acontecimientos en los objetivos planteados previamente.

Tabla 5.2: Eventos Negativos

NEGATIVOS	RIESGOS
Cambios económicos	≈ Tasas de interés alta. ≈ Inflación. ≈ Riesgo crediticio. ≈ Riesgo de mercado.
Talento Humano	≈ Rotación del personal.
Políticos	≈ Regulaciones ambientales. ≈ Eliminación de incentivos a las empresas. ≈ Inestabilidad política.
Catástrofes Naturales	≈ Incendios. ≈ Terremotos. ≈ Inundaciones.
Fallas de los sistemas.	≈ Evolución tecnológica. ≈ Control Interno. ≈ Riesgo inherente de control interno. ≈ Retrasos en la generación y presentación de la información.

Fuente: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1818/1/121605.pdf>

Elaborado por: La Autora

Tabla 5.3: Eventos Positivos

POSITIVOS	OPORTUNIDADES
Tecnológicos.	≈ Sistemas Informáticos integrados.
Infraestructura.	≈ Edificación y oficinas seguras y modernas. ≈ Carreteras y caminos de acceso en buen estado. ≈ Organización administrativa.
Competencia.	≈ Atención al cliente. ≈ Benchmarking.
Capacitación.	≈ Seminarios técnicos.
Globalización	≈ Vigilancia Tecnológica. ≈ Publicidad. ≈ Comunicaciones ágiles.
Talento Humano	≈ Imagen de la empresa ≈ Ambiente de trabajo.

Fuente: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1818/1/121605.pdf>

Elaborado por: La Autora

5.8.2.1.4 Cuarto componente

5.8.2.1.4.1 Evaluación de riesgos

Los riesgos se deben analizar en base a la probabilidad e impacto, para poder determinar la manera en la que deben ser manejados, pueden ser evaluados de dos formas:

- ≈ Inherente,
- ≈ Residual.

Tabla 5.4: Análisis de riesgos

RIESGO	IMPACTO
Tasas de interés alta	≈ Altos costos financieros. ≈ Disminución de la rentabilidad.
Inflación	≈ Disminución de las ventas.
Riesgo crediticio	≈ Incremento de las cuentas incobrables de la empresa.
Riesgo de mercado	≈ Volatilidad de los precios.
Rotación del personal	≈ Más costos en capacitaciones. ≈ Disminución de la productividad.
Regulaciones ambientales	≈ Costos en programas de disminución ambiental.
Eliminación de incentivos a las empresas	≈ Incremento de precios. ≈ Menos ventas.
Inestabilidad política	≈ Desconfianza en el sector empresarial.
Incendios	≈ Perdidas económicas. ≈ Daños en las infraestructuras.
Terremotos	≈ Perdidas económicas. ≈ Daños en las infraestructuras.
Inundaciones	≈ Perdidas económicas. ≈ Daños en las infraestructuras.
Evolución tecnológica	≈ Depreciación de software y hardware.
Control Interno	≈ Falta de manuales y políticas. ≈ Multas y recargos. ≈ Llamados de atención por malos procesos.

Riesgo inherente de Control Interno	≈ Retrasos en los pagos. ≈ Fallos en la información entregada. ≈ Perdidas económicas.
Retrasos en la generación y presentación de la información	≈ Errores en la toma de decisiones. ≈ Dificultades con los organismos de control.

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.2.1.4.2 Mapa de riesgos

Es un instrumento de control interno que ayuda a organizar la información obtenida sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, para así poder establecer estrategias para manejar dichos riesgos.

Los mapas de riesgos pueden representarse con datos o gráficos. Los gráficos son de acuerdo a la clasificación de los riesgos y su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa y departamento. Los datos pueden ubicarse en tablas, con información de los riesgos, su calificación, evaluación y controles y todos los datos necesarios que se necesitan para analizar los procesos con respecto a los riesgos que afectan los procedimientos dentro del departamento y las medidas que se deben tomar para minimizar dichos riesgos.

Los eventos detectados en el departamento de crédito y cartera de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSERRA S.A. se presentan en la tabla 5.4.

5.8.2.1.4.3 Matriz de riesgos

Es importante que el departamento identifique los riesgos a los que está expuesto, evaluar el posible impacto y buscar la forma de manejarlos, para realizar estos procesos es necesario elaborar una matriz de riesgos y evaluarla.

De acuerdo al modelo COSO II, la ponderación de los riesgos es:

- ≈ De 1 a 2, el riesgo es bajo.
- ≈ 3 el riesgo es medio,
- ≈ De 4 a 5 el riesgo es alto.

Matriz de riesgos tabla 5.4.

Tabla 5.5: Mapa de riesgos
MAPA DE RIESGOS.

≈ Tasas de interés alta
≈ Inflación
≈ Riesgo crediticio
≈ Riesgo de mercado
≈ Rotación del personal
≈ Regulaciones ambientales
≈ Eliminación de incentivos a las empresas
≈ Inestabilidad política
≈ Incendios
≈ Terremotos
≈ Inundaciones
≈ Evolución tecnológica
≈ Control Interno
≈ Riesgo inherente de Control Interno
≈ Retrasos en la generación y presentación de la información

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.2.1.5 Quinto componente

5.8.2.1.5.1 Respuesta al riesgo

Con respecto a los riesgos detectados es importante que se tomen medidas que ayuden a encontrar posibles soluciones, para minimizar, controlar o eliminar estos riesgos.

Tabla 5.6: Respuesta a los riesgos

RIESGO IDENTIFICADOS	ESTRATEGIA DE GESTION.
Tasas de interés alta	≈ Elaboración y evaluación del cumplimiento del flujo de caja
Inflación	≈ Manejo adecuado de inventarios y sus costos.
Riesgo crediticio	≈ Investigación rigurosa a los clientes que necesitan crédito con la empresa y monitoreo del proceso de pago.
Riesgo de mercado	≈ Seguimiento a la competencia y mejoras continuas.
Rotación del personal	≈ Delegación adecuada de funciones y responsabilidades.
Regulaciones ambientales	≈ Cumplimiento de las normas ambientales.
Inestabilidad política	≈ Margen de seguridad de inventarios y de efectivo
Incendios	≈ Elaboración y ejecución de un plan de contingencia y seguridad.
Terremotos	≈ Elaboración y ejecución de un plan de contingencia y seguridad.
Inundaciones	≈ Elaboración y ejecución de un plan de contingencia y seguridad.
Evolución tecnológica	≈ Actualización constante en el área tecnológica.
Control Interno	≈ Realizar auditorías internas
Riesgo inherente de Control Interno	≈ Plan de contingencias

Fuente: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1818/1/121605.pdf>

Elaborado por: La Autora

5.8.2.1.6 Sexto componente

5.8.2.1.6.1 Actividades de control

El sexto componente consiste en desarrollar procedimientos y políticas que servirán como base para realizar monitoreo, verificaciones y evaluar el cumplimiento de los diferentes tipos de controles implementados para minimizar riesgos dentro del departamento de crédito y cartera de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.

5.8.2.1.6.2 Políticas y procedimientos de control

Para que los procesos se desarrollen adecuadamente, es necesario que existan políticas y procedimientos como medias de control para asegurar el manejo eficiente de dichas actividades.

5.8.2.1.6.3 Actividades de control

- ≈ Asegurar que todos los procesos que se realizan dentro del departamento de crédito y cartera se ejecuten de acuerdo a los objetivos planteados posteriormente.
- ≈ Establecer, objetivos, políticas, procedimientos, flujogramas y formatos, como medio de control interno para el manejo eficiente de todas las actividades vinculadas al departamento.

- ≈ Elaborar y aplicar las listas de verificación.
- ≈ Emisión y utilización de formularios pre numerados.
- ≈ Investigación adecuada para concesión de créditos.
- ≈ Supervisar el cumplimiento de los pagos que los clientes realizar.
- ≈ Realizar visitas constantes a los clientes que tengan deuda con la empresa.
- ≈ Difusión de información importante a empleados y clientes.
- ≈ Cortes diarios de cuentas por cobrar.
- ≈ Realizar conciliaciones bancarias mensuales, como medio de monitoreo de cuentas cobradas.
- ≈ Tener información adecuada de todas las cuentas por cobrar.

5.8.2.1.7 Séptimo componente

5.8.2.1.7.1 Información y comunicación

Toda la información captada dentro del departamento debe ser comunicada en forma y plazo adecuado para que los funcionarios puedan manejar sus responsabilidades en base a la información receptada.

5.8.2.1.7.2 Canales de comunicación

Reuniones semanales

- ≈ Divulgar información que sea de interés para alcanzar los objetivos.
- ≈ Realizar reuniones periódicas, semanal, quincenal o mensualmente.

- ≈ Comunicar los logros obtenidos, y hacer saber los objetivos que aún no se logran conseguir para buscar una solución y ponerla en marcha.

Correo electrónico:

- ≈ Por medio del correo electrónico difundir información de los acontecimientos diarios a todos los empleados.
- ≈ Comunicar a los clientes de todas las regularizaciones o actualizaciones en cuanto al servicio crediticio de la empresa, moras o pagos realizados.
- ≈ Facilita flujos de información entre departamento-clientes, clientes-empresa-departamento, empresa-departamento.

Boletines:

- ≈ La información puede ser conocida de forma personal.
- ≈ Se comunica información de corto y largo plazo.

Carteleros:

- ≈ Transmite información corta
- ≈ Pueden publicarse fechas de reuniones, información importante.

Llamadas telefónicas:

- ≈ Se comunica a los clientes de forma más personal, las deudas a cancelarse.
- ≈ Se difunde información del servicio de créditos

5.8.2.1.8 Octavo componente

5.8.2.1.8.1 Supervisión

Los riesgos y procesos se monitorean, realizando modificaciones en caso de ser necesarios. Esta supervisión se lleva a cabo permanentemente por medio de actividades de la dirección, evaluaciones, actualizaciones, para el cumplimiento de las metas planteadas.

Al monitorear los procesos es importante:

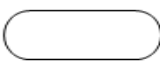

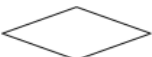

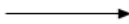



- ≈ Realizar evaluaciones des desempeño laboral de los empleados.
- ≈ Monitorear con más frecuencia los sectores o actividades que `presentan mayor riesgo.
- ≈ Verificar que los flujos de información sean eficientes.
- ≈ Desarrollar monitoreos que ayuden a detectar los errores o fallas, que no permiten el cumplimiento de objetivos.
- ≈ Realizar pruebas para comprobar la mejora continua.
- ≈ Realizar controles sorpresa que permitan localizar posibles errores e irregularidades dentro de los procesos que se están realizando.

5.8.3 Fase III

5.8.3.1 Desarrollo de control interno basado en Coso II E.R.M.

En esta fase se elabora las políticas, procedimientos, formatos y flujo gramas, basados en el COSO II E.R.M., considerando los componentes de este modelo, se toman en cuenta los procesos fundamentales del departamento de crédito y cartera de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.

Tabla 5.7: Significado de los símbolos que se utilizaran en los flujogramas

SIMBOLOGIA		
TERMINAL		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
PROCESO		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria.
DECISION		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos y en función del resultado de la misma determina cuál de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
CONECTOR		Sirve para enlazar dos partes (cualquiera) de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada.
INDICADOR DE DIRECCION O LINEA DE FLUJO		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones.
DOCUMENTO		Muestra cualquier documento impreso, tanto de entrada como de salida.
ARCHIVAR		Indica archivo de documento.
CONECTOR		Une diferentes puntos de entrada, salida o de ambas en el diagrama de flujo.

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.3.1.1.1 Desarrollo del control interno basado en el Coso II E.R.M. - Ventas

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA VENTAS.

EMPRESA: Reencauchadora de la sierra CAUCHOSIERRA S.A.

AREA: Ventas

DIRIGIDO A: Personal del departamento de crédito y cartera de la empresa.

Tabla 5.8: Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno.

PREGUNTAS	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
Las funciones del departamento de despacho son independientes de las de: ¿Contabilidad? ¿Facturación? ¿Cobranza?		X X	 X	
Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna en: ¿Despachos? ¿Facturación? ¿Manejo de cuentas de clientes?			X X X	
¿Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?			X	
¿Después de la entrega de los artículos, una copia de la orden de despachos es enviada directamente al departamento de contabilidad?		X		
¿Todas las órdenes de despacho son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?		X		
¿Todos los despachos son facturados previamente?		X		
¿ Los despachos se efectúan solo a clientes que cumplen puntualmente con sus pagos?			X	
¿Se mantiene monitoreado el mercado y la competencia?			X	
¿Se supervisa las actividades de los ejecutivos de ventas?			X	
TOTAL	0	5	8	

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$= 5/13 = 0.38 * 100 = 38\%$$

Nivel de Riesgo: 62%

Tabla 5.9: Matriz de riesgos elaborada en base a los resultados de los cuestionarios de control interno

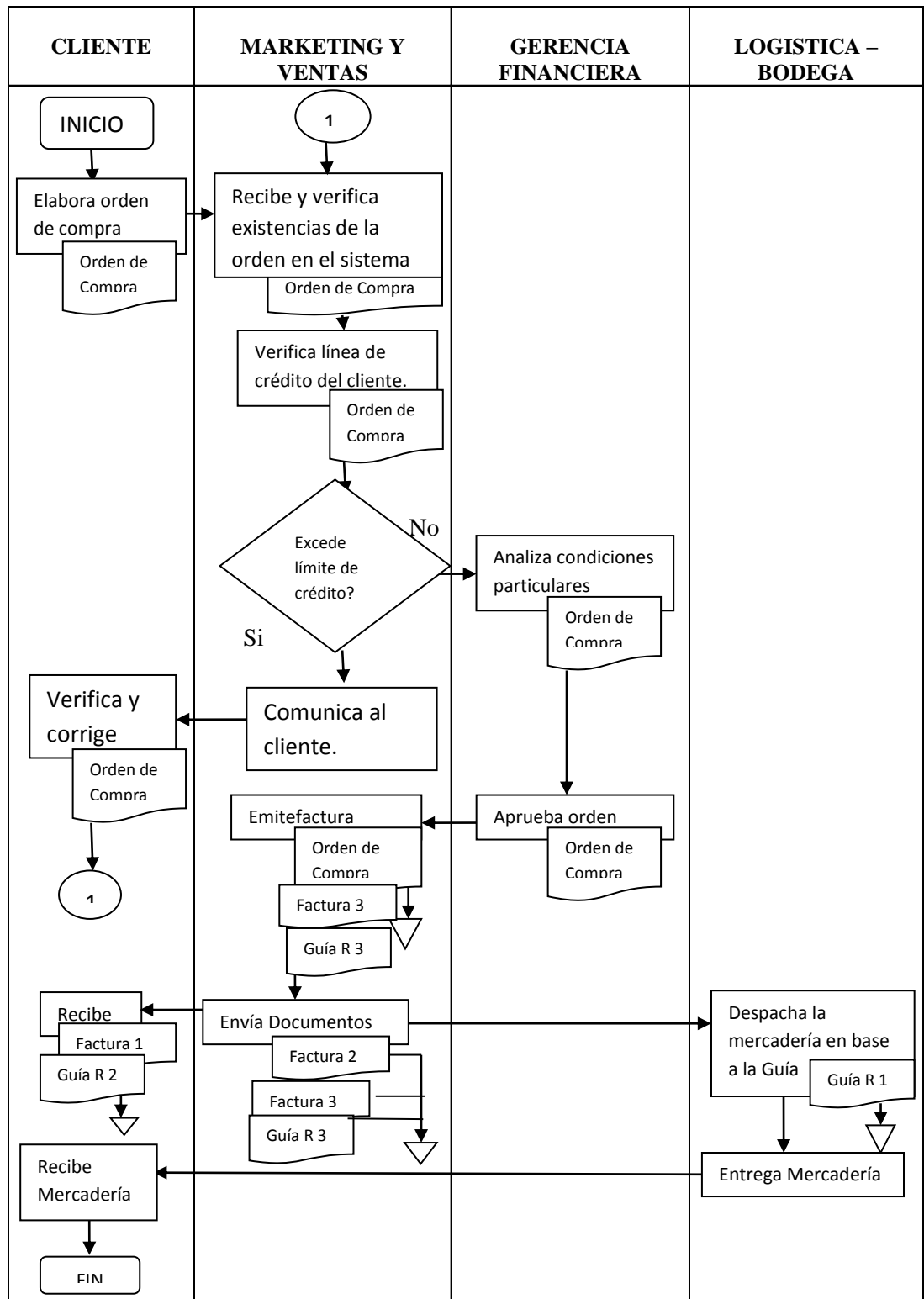
REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DE CONFIANZA		
	FRECUENTE: 76% A 95%	MODERADO 51% A 75%	POCO FRECUENTE 5% A 50%
AREA VENTAS			
REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	LEVE 5% A 50%	MODERADO 51% A 75%	GRANDE: 76% A 95%
	NIVEL DE RIESGO		

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

El proceso de ventas tiene un nivel de confianza del 38% y un riesgo del 62%, como resultado de este análisis, podemos observar que existe una alta probabilidad del incumplimiento de los requerimientos de los clientes de la REENCAUCHADORA, el incumplimiento y el mal manejo de algunos procesos dentro de esta etapa influyen en el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades que se efectúan en este proceso.

Gráfico 5.5: Flujograma - Ventas



Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.3.1.2 Sistema de control interno basado en el Coso E.R.M.

Tabla 5.10: Hoja de trabajo – Sistema de Control Interno Ventas

<p>VENTAS</p> <p>OBJETIVO: Comprobar y evaluar los controles internos sobre transacciones y procesos de ventas.</p> <p>POLITICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ≈ El cliente primero debe ser registrado con sus datos personales, la razón social y sector geográfico para asignarle un código de cliente. ≈ Registrado el nuevo cliente, se le asignará un ejecutivo de ventas, quien se encarga de visitarle semanal o quincenalmente para recibir los pedidos, informar de los precios, promociones o actualizaciones presentes y brindar asesoramiento oportuno. ≈ En caso de existir modificaciones con la información personal y comercial del cliente debe ser comunicadas de manera escrita o verbal con documentos de respaldo. ≈ Una vez entregada la mercadería, el uso y manejo de las mismas son de entera responsabilidad del cliente. ≈ No se aceptan cambios ni devoluciones de mercadería, salvo en algunas excepciones, como: Mercadería en mal estado o errores en facturación: se efectuarán las devoluciones al 100% con la debida autorización. ≈ La mercadería deberá entregarse dentro de las horas laborables. ≈ Se acepta reserva de mercaderías con el 50% de anticipo. ≈ Los asistentes comerciales deberán mantener constante comunicación con los clientes manteniéndoles actualizados en temas relacionados con los precios y las existencias de la mercadería. ≈ Se establecerán límites de crédito de acuerdo a los indicadores de liquidez y solvencia de los clientes. ≈ El plazo promedio de crédito será de 90 días. ≈ La primera venta que se efectuó a un nuevo cliente deberá ser cancelada en efectivo. ≈ Si un cliente tiene valores vencidos NO puede acceder a crédito. <p>CONTROL INTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> ≈ Mantener actualizado la base de datos de todos los clientes. ≈ Mantener actualizado los saldos de los clientes. ≈ Monitorear en forma permanente el mercado y la competencia.
--

- ≈ Entregar la mercadería únicamente en base a factura y guía de remisión.
- ≈ Mantener una buena comunicación con los clientes para informar oportunamente de cambios de precios y condiciones.
- ≈ Supervisar y evaluar en forma permanente las actividades de los asistentes comerciales.
- ≈ Verificar el reingreso de las mercaderías devueltas.

Procedimientos

- ≈ Recibe la orden de pedido del cliente
- ≈ Verifica existencia de la orden y la línea de crédito existente del cliente
- ≈ Si el cliente no excede su crédito disponible se envía el pedido a Gerencia Financiera para que verifique condiciones particulares.
- ≈ Si el cliente se no ha cumplido con los plazos de crédito acordados se comunica al cliente y no se despacha.
- ≈ El departamento de Gerencia Financiera aprueba la orden de compra.
- ≈ Se emite factura y guía de remisión en una original y copia.
- ≈ Se envía la factura original al cliente con una copia de la guía.
- ≈ Se envía la guía de remisión original a bodega para q proceda con el despacho.
- ≈ Bodega en base a la guía de remisión procede a despachar la mercadería al cliente.

F.----- F ----- F -----

Fuente: La investigación.
Elaborado por: La Autora

5.8.3.1.2.1 Desarrollo del control interno basado en el Coso II E.R.M. - Cobros a clientes

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AREA COBROS A CLIENTES.

EMPRESA: Reencauchadora de la sierra CAUCHOSIERRA S.A.

AREA: Cobros a clientes

DIRIGIDO A: Personal del departamento de crédito y cartera de la empresa.

Tabla 5.11: Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno

PREGUNTAS	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Se recibe cobros sin ser depositados?		X		
¿Existe un control de cartera vencida?		X		
¿El control de cartera vencida es eficiente?			X	
¿Existe políticas de cobranza?		X		
¿Existe procedimientos de cobranza?			X	
¿Se elabora una proyección de cobranza a cada ejecutivo de ventas con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las metas?			X	
¿Existe zonas de cobranzas para cada ejecutivo de ventas?		X		
¿Se mantienen formularios pre numerados para las cobranzas?		X		
¿Se efectúa supervisión permanente sobre las actividades de cobro encomendadas a los ejecutivos de			X	

venta?				
¿Se efectúa pagos de comisiones a ejecutivos de venta en base a sus cobranzas?		X		
¿Se efectúa rotación periódica de los ejecutivos de venta, respecto a zonas de cobro asignadas?			X	
¿Se envía a los clientes estados de cuenta mensuales?			X	
¿Los asistentes comerciales deben presenten garantías que cubran el valor promedio de los valores que manejan?			X	
TOTAL	0	6	7	

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$= 6/13 = 0.46 * 100 = 46\%$$

Nivel de Riesgo: 54%

Tabla 5.12: Matriz de riesgos elaborada en base a los resultados de los cuestionarios de control interno

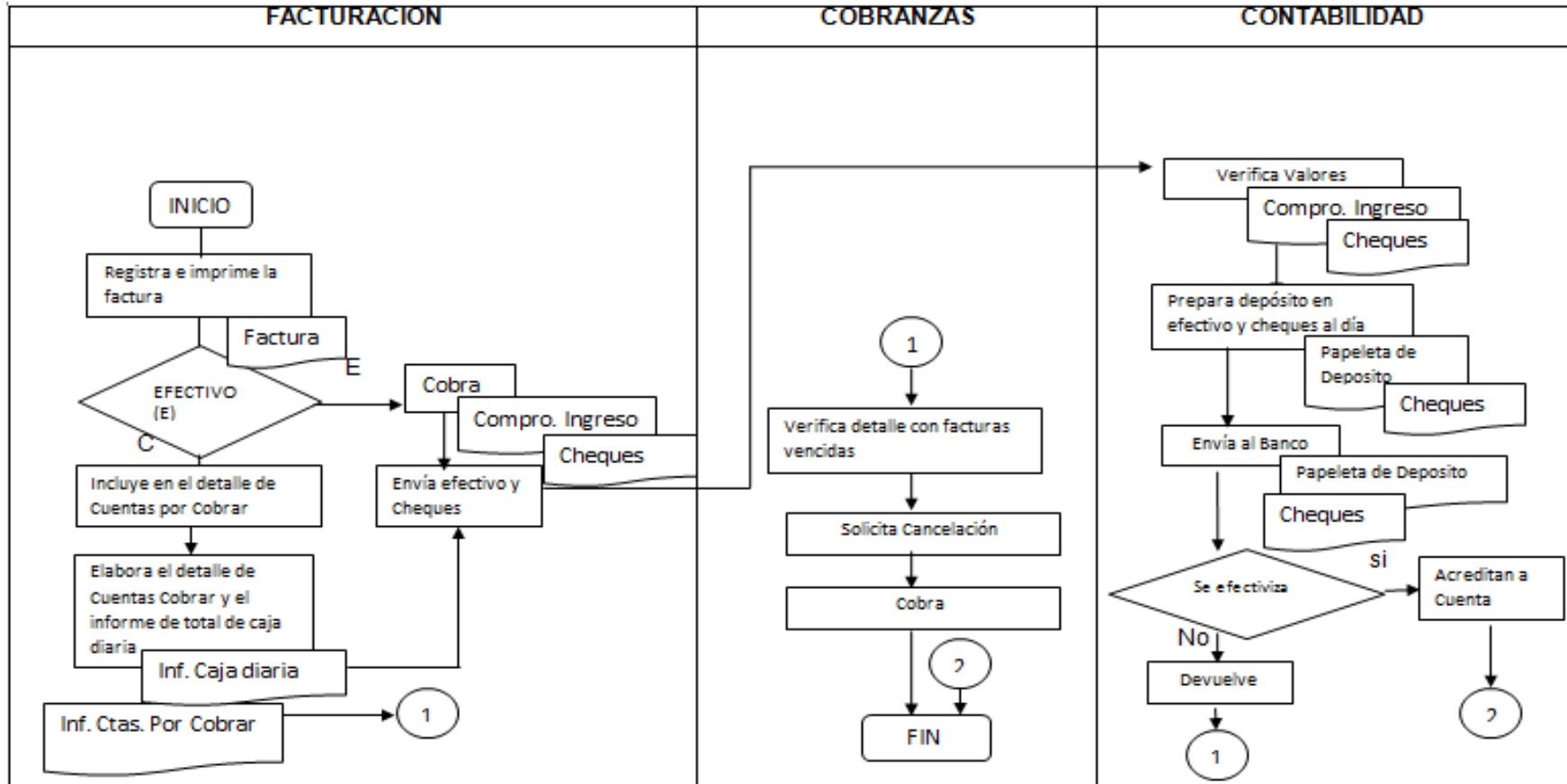
REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DE CONFIANZA		
	FRECUENTE: 76% A 95%	MODERADO 51% A 75%	POCO FRECUENTE 5% A 50%
COBROS A CLIENTES			
REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	LEVE 5% A 50%	MODERADO 51% A 75%	GRANDE: 76% A 95%
	NIVEL DE RIESGO		

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

El proceso de cobros a clientes tiene un nivel de confianza del 46% y un riesgo del 54%, como consecuencia de este análisis podemos observar que existe una alta probabilidad de que se retrases los cobros, y un evidente aumento de la cartera incobrible, esto afecta negativamente a la liquidez y rentabilidad de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.

Gráfico 5.6: Flujoograma - Cobro a Clientes



Fuente: La investigación.
 Elaborado por: La Autora

5.8.3.1.2.2 Sistema de control interno basado en el Coso II E.R.M.

Tabla 5.13: Sistema de control interno basado en el Coso II E.R.M. – Cobro a clientes

Cobro a clientes

OBJETIVO: Organizar y monitorear las actividades relacionadas con el proceso de cobranza, con el objetivo de recuperar los créditos concedidos a los clientes, minimizar la cartera existente y mejorar el procedimiento de otorgación de créditos para mayor seguridad en el área.

Políticas

- ≈ Contratar asesores comerciales que cuenten con las siguientes características personales: amabilidad, simpatía, criterio, iniciativa, liderazgo y honestidad.
- ≈ Pago de comisiones a los asesores comerciales en base a sus cobranzas
- ≈ Contar con cuentas corrientes en varios bancos para facilitar el depósito de los pagos efectuados en otras provincias.
- ≈ El efectivo recaudado de clientes de otras provincias será depositado inmediatamente en las cuentas del banco.
- ≈ Concesionar la cobranza difícil a despachos especializados en cobranza extrajudicial.
- ≈ Cuando los pagos sean cancelados con cheques sin fondos, se adjuntara intereses mora.
- ≈ Los asesores comerciales deben presentar garantías que cubran el valor promedio de los valores que manejan.
- ≈ Recomendar a los clientes que gire cheques cruzados y a nombre de la empresa.
- ≈ Enviar a los clientes estados de cuenta continuamente en el transcurso del año.
- ≈ Mantener un registro de las gestiones de cobro sobre la cartera vencida.

Control interno

- ≈ Establecer con claridad las políticas y procedimientos internos de cobranza para el departamento.
- ≈ Elaborar una proyección de cobranza a cada asesor comercial a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- ≈ Establecer zonas de cobranzas y asignarlas a cada asesor comercial.
- ≈ Monitorear y supervisar permanente las actividades de cobro designadas a los asesores comerciales.
- ≈ Ejercer un constante seguimiento de las cobranzas judiciales y extrajudiciales.
- ≈ Solicitar a los clientes que firmen como prueba de recepción en las copias de las notas de crédito.
- ≈ Tener formularios pre numerados para las cobranzas.
- ≈ Los formularios deberán emitirse en forma secuencial y permanente.
- ≈ Separar las funciones de cobranza con las de facturación.

Procedimiento

- ≈ Facturación elabora e imprime la factura de venta.
- ≈ Si la factura es al contado efectúa el comprobante de ingreso y adjunta el dinero en efectivo o cheque es caso de ser así.
- ≈ Facturación efectúa cierre de caja diario y entrega a contabilidad adjuntando el valor recaudado.
- ≈ Contabilidad revisa y analiza los documentos, compara valores, comprueba veracidad, legalidad y prepara papeleta de depósito para enviar al banco en conjunto con el dinero en efectivo y cheques.
- ≈ Si la venta fue a crédito, facturación entrega al departamento de cobranzas el detalle de las cuentas por cobrar para que se efectúen los cobros.
- ≈ Cobranzas verifica facturas vencidas y exige el pago a los clientes.
- ≈ Cobranzas monitorea los pagos semanales que deben realizarse.
- ≈ Cobranzas Comunica a los clientes los pagos realizados y las deudas pendientes.

F. ----- F ----- F -----

Fecha de actualización -----

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.4 Fase IV

5.8.4.1 Efectividad y beneficio en los procedimientos

En esta fase se muestran los beneficios de la aplicación del sistema de control interno COSO II E.R.M., aplicados en el departamento de crédito y cartera de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHO SIERRA S.A.

La aplicación del manual de control interno basado en el COSO II E.R.M., ayuda que exista menos riesgos dentro de los procesos, minimiza el impacto de los mismos, genera mecanismos de control, monitoreo y verificación, proporcionando información contable, guiando a todos los involucrados a que tomen buenas decisiones para cumplir los objetivos planteados previamente.

Gráfico 5.7 Esquema de efectividad y beneficios en las operaciones – control interno



Fuente: La investigación.
Elaborado por: La Autora

5.8.4.1.1 Gestión integral de riesgos

El objetivo de elaborar un sistema de gestión integral de riesgos es que permite una visión general de las metas de la empresa y una alineación de las mismas con los riesgos que se presentan, manejando los riesgos de manera adecuada para que el departamento procese sus actividades de una manera eficaz y eficiente.

Se puede definir a la gestión de riesgos como el proceso de toma de decisiones en un entorno con dificultades y riesgos, sobre una acción que va a suceder y las consecuencias que con lleva la misma.

El proceso de la gestión de riesgos, se puede aplicar en todas las etapas, procedimientos, actividades, políticas, etc., del departamento, se debe tener en cuenta que el enfoque adecuado y los medios utilizados para la toma de decisiones, varían de acuerdo a la actividad que quiera evaluarse.

Es importante manejar adecuadamente los riesgos, en relación a la importancia del riesgo, de la política, de los procesos etc. Como regla general se puede mencionar:

- ≈ Los riesgos de bajo nivel deben ser controlados.
- ≈ Los riesgos más importantes deben ser manejados para reducir su impacto.
- ≈ Los riesgos con un nivel alto deben ser administrados correctamente, preparando un plan formal para manejarlos adecuadamente.

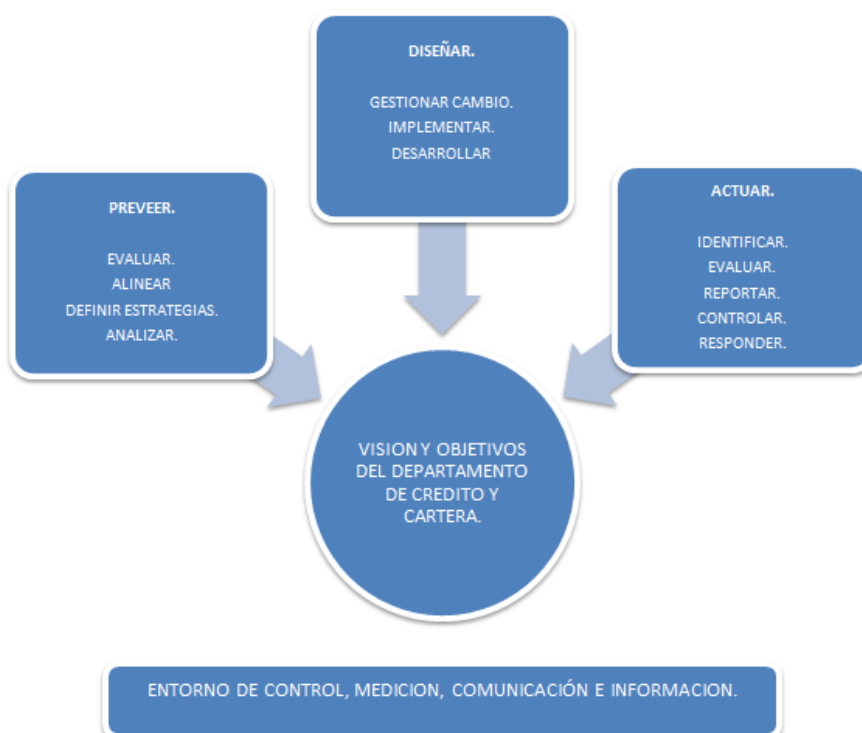
Podemos mencionar respuestas comunes a los riesgos para que puedan ser administrados correctamente:

No evitar que los riesgos se presenten en el desarrollo de los procesos, ya que si se evita cualquier riesgo, los otros riesgos pueden volverse más significativos.

Reducir el nivel de riesgos tomando medidas de prevención o corrección para disminuir la probabilidad de ocurrencia o las consecuencias, la probabilidad puede reducirse mediante controles de gestión, las consecuencias pueden minimizarse asegurando o garantizando los controles que se aplican en cada proceso.

Los riesgos deben ser monitoreados y controlados, Aceptar los riesgos que se presenten aunque la probabilidad y las consecuencias sean bajas.

Gráfico 5.8: Visión y objetivos del departamento de crédito y cartera



Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.4.1.2 Beneficios del modelo

- ≈ Distribuye la estrategia adecuadas para los riesgos que se presenten.
- ≈ Relaciona crecimiento riesgo y entorno.
- ≈ Extiende las decisiones para responder a los riesgos.
- ≈ Identifica riesgos que afectan los procesos del departamento de crédito y cartera.
- ≈ Administra riesgos.
- ≈ Potencializa oportunidades.
- ≈ Permite visualizar el tipo de pérdidas que pueden producirse en caso de ocurrencia del riesgo.
- ≈ Monitoreo de las medidas que se toman para minimizar riesgos.
- ≈ Evalúa que proceso está agregando o no valor a la eficiencia de manejo de las actividades del departamento.
- ≈ Mejora la calificación crediticia.
- ≈ Permite minimizar la cartera vencida.
- ≈ Mejora la imagen, confianza del departamento ante la empresa y demás acreedores.

5.8.4.1.3 Mecanismos de control

El comité de control interno:

El comité de control interno será representado por personas de la alta gerencia, quienes deberán cumplir con las siguientes responsabilidades:

- ≈ Programar reuniones continuar con los responsables de monitorear el cumplimiento del control interno y gestión de riesgos dentro del departamento de crédito y cartera de la empresa.
- ≈ Observar si existen variaciones con respecto al plan y ajustarlas para continuar con el sistema en beneficio de los procesos que se desarrollan.
- ≈ Analizar los reportes de cartera vencida por zonas asignadas a cada asesor comercial.
- ≈ Verificar el cumplimiento de objetivos.
- ≈ Analizar los resultados de los controles implementados.
- ≈ Informarse del incumplimiento de los procesos y políticas del departamento, por parte del personal del mismo, para impartir sanciones en caso de ser necesario.
- ≈ Mantener informado al personal en caso de la existencia de variaciones en cuanto al sistema de control interno manejado en el departamento.

Cuestionarios:

Los cuestionarios sirven como instrumento de evaluación del sistema de control, ayuda a la verificación de resultados y cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.

Se debe elaborar cuestionarios para el área de crédito y cartera, para evaluar las actividades de control que se están desarrollando, en base a los requerimientos detectados para el buen manejo de todos los procesos.

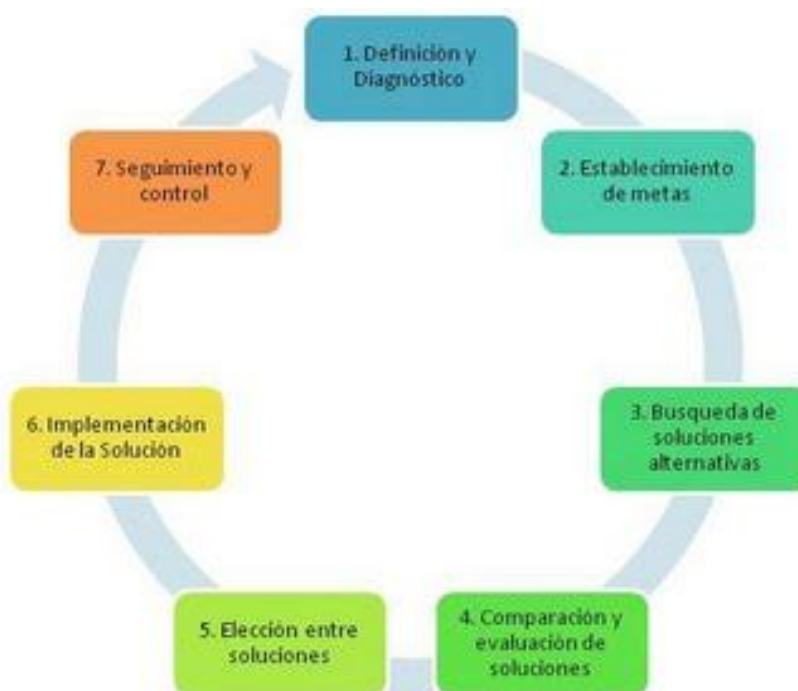
5.8.4.1.4 Toma de decisiones

El modelo de gestión integral de riesgos está orientado a cumplir los objetivos de la empresa que están clasificados en 4 categorías:

- ≈ Estratégicos: referidos a las metas y objetivos de la empresa y departamento.
- ≈ Operativos: se refiere a la eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollan dentro del departamento, incluyendo objetivos de desempeño.
- ≈ Información: Referidos a la fiabilidad de la información financiera y no financiera.
- ≈ Cumplimiento: Este objetivo se refiere al cumplimiento de la normatividad legal aplicable.

El proceso de toma de decisiones del departamento de crédito y cartera de la empresa está dirigido al cumplimiento de las metas y objetivos planteados. En el ERM se facilita el proceso por el alineamiento entre procesos y objetivos estratégicos.

Gráfico 5.9: Proceso de toma de decisiones



Fuente: <http://maryromofca.blogspot.com/2009/09/modelo-de-toma-de-decisiones.html>

Elaborado por: La Autora

5.8.5 Administración de la propuesta

≈ Misión:

Producir neumáticos reencauchados y servicios complementarios con altos estándares eficiencia, oportunidad y calidad que generen satisfacción a nuestros clientes y rentabilidad a nuestros accionistas, respaldados por un equipo humano profesional y capacitado.

≈ Políticas de calidad:

CAUCHOSIERRA somos, un equipo de trabajo comprometido a satisfacer a sus clientes mediante la producción y comercialización de servicios de reencauche de llantas con altos estándares de calidad, promoviendo la mejora continua de sus procesos y el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, en base a los siguientes objetivos:

- ≈ Satisfacer los requisitos del cliente externo.
- ≈ Fortalecer el equipo humano.
- ≈ Perseverar la calidad en nuestro producto.
- ≈ Mantener procesos eficaces para mejorar la gestión interna
- ≈ Valores corporativos:

En el departamento de crédito y cartera de la REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A. destacamos los siguientes valores corporativos

Tabla 5.14: Valores corporativos

VALORES	PRINCIPIOS
Espíritu constructivo.	Actitud positiva, optimismo, buena fe, por parte de las personas que laboran dentro del departamento de crédito y cartera de la empresa.
Lealtad.	La lealtad hace referencia a la fidelidad, compromiso, confidencialidad y de defensa de intereses por parte de las personas que laboran dentro del departamento de crédito y cartera y de toda la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A.
Honestidad.	Este valor se refiere a la rectitud, honorabilidad, respeto que debe manifestarse en cada uno de los empleados de la empresa.
Respeto.	El respeto es un valor fundamental y básico, que fomenta armonía y cordialidad entre cada uno de

	los funcionarios de la empresa.
Profesionalismo.	Responsabilidad, entrega y dedicación con el cumplimiento de sus funciones dentro de la entidad.
Excelencia en el logro de objetivos.	Es un valor importante que demanda calidad, empeño, eficiencia en el desarrollo de las actividades para obtener resultados positivos en la consecución de los objetivos planteados.

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.6 Análisis situacional

Tabla 5.15: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen. • Prestigio. • Tecnología. • Motivación. • Atención personalizada • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de sistemas • Comunicación no es adecuada • Desconocimiento de la estructura organizacional • Desconocimiento de la descripción de funciones
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de Capitales (Nuevos Socios) • Ampliación de la cobertura a otras provincias. • Crecimiento el sector del reencauche. • Capacitación constante del personal para conocer nuevas tendencias de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica del país. • Eventos climatológicos. • Catástrofes naturales • Protección gubernamental a los trabajadores.

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

5.8.7 Políticas

- ≈ Mejoramiento continuo de los procedimientos de concesión y recuperación de los créditos otorgados a los clientes de la empresa.
- ≈ Realizar los cobros a los clientes dentro de los plazos establecidos previamente.
- ≈ Controlar la morosidad.
- ≈ Cumplir estrictamente las leyes laborales.
- ≈ Presentar respuestas ágiles a los reclamos de los clientes implementando acciones preventivas y correctivas.
- ≈ Informar cambios o actualizaciones del sistema de control interno.
- ≈ Proponer aquellos métodos y cambios que puedan mejorar el resultado del departamento.
- ≈ Minimizar los conflictos con los grupos de interés.
- ≈ Dar prioridad a la satisfacción del cliente, en cuanto a entrega concesión y cobro de pagos.
- ≈ Efectuar visitas a los clientes a fin de revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto, o como política de relaciones y obtención de información de los clientes más importantes.
- ≈ Mantener un índice de solidez entre el 40% y 60%.
- ≈ Establecer un escalafón laboral de acuerdo a los conocimientos, logros y experiencias de los empleados

5.8.8 Funciones del Gerente General

- ≈ Representa legalmente a la empresa.
- ≈ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley.
- ≈ Analizar, aprobar y firmar balances.
- ≈ Se encargará de la planificación, organización estructural, así como de una adecuada evaluación y control de las metas alcanzadas por la organización.
- ≈ Evaluar el desempeño, mérito individual.
- ≈ Aprobar solicitudes de los clientes.

5.8.9 Funciones de jefe de crédito y cartera

- ≈ Organizar y controlar el envío a tiempo de las cuentas por cobrar en un plazo de 8 días laborables, a partir de la recepción de las facturas.
- ≈ Gestionar la recuperación de los créditos otorgados inmediatos de acuerdo a los pactos establecidos con los clientes.
- ≈ Dar seguimiento a la gestión de cobros a los clientes que adeudan, enviando la documentación correspondiente, mediante mails, visitas personales o llamadas telefónicas.
- ≈ Controlar emisiones de facturas.
- ≈ Analizar en forma semanal la recuperación de cartera y reportes de cobranzas, con el fin de que se cumplan con los cobros y plazos establecidos.
- ≈ Emitir informes mensuales de los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.
- ≈ Verificar el cumplimiento de los convenios de pago.

- ≈ En caso de detectar pagos retrasados comunicar a la asesoría jurídica de la empresa para iniciar acciones legales para recuperar las deudas.
- ≈ Gestionar los cobros de deudas de años anteriores que no fueron recuperadas a tiempo.
- ≈ Evaluar el desempeño del personal que interviene en las actividades del departamento de crédito y cartera de la empresa.
- ≈ Atención a clientes, para verificar saldos, devoluciones y ayudar en caso de dudas sobre los pagos efectuados y a efectuarse.
- ≈ Revisar, firmar y enviar documentación relacionada con el departamento a los departamentos involucrados con las actividades de entrega, facturación de los productos y servicios de la empresa.

5.8.10 Asistentes de crédito

- ≈ Recibir e ingresar la documentación que llega al departamento.
- ≈ Receptar facturas, verificar que se encuentren completas, con: Datos personales, fecha correcta, valor de la factura, firmas de responsabilidad.
- ≈ Digitar nuevamente la factura en el sistema, realizando débitos y créditos.
- ≈ Distribuir la información receptada a los departamentos indicados.
- ≈ Elaborar oficios para el cobro de las deudas.
- ≈ Digitar informes en cuanto a los cobros realizados y los adeudados.
- ≈ Archivar documentación.
- ≈ Elaborar facturas para el cobro de deudas.
- ≈ Elaborar órdenes de trabajo y pedido de material necesario para el departamento.

- ≈ Realizar actividades relacionadas con el puesto determinados por el Jefe de Crédito y Cartera.

5.8.11 Asesores Comerciales

- ≈ Proporcionar a los clientes servicio de calidad.
- ≈ Brindar información permanente de todos los servicios que brinda la empresa.
- ≈ Recibir pedidos de los clientes, para efectuar los trámites respectivos a cada transacción.
- ≈ Despachar productos.
- ≈ Emitir facturas
- ≈ Entregar puntualmente la copia de las facturas al departamento de crédito y cartera para su revisión oportuna.
- ≈ Realizar los cobros de las deudas.
- ≈ Controlar cartera.
- ≈ Informe diario de las cobranzas realizadas.
- ≈ Realizar actividades relacionadas con el puesto determinados por el Jefe de Crédito y Cartera.

Tabla 5.16: Previsión de la evaluación

FACTORES CRÍTICOS	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO (ANOS)				COSTO (USD)	RESULTADOS ESPERADOS
				02	03	04	05		
Gestión Empresarial	Elaborar un plan estratégico.	Gerente	Equipo del departamento de crédito y cartera 1 Equipo de Cómputo Materiales de oficina	X				\$ 600.00	Direccionamiento estratégico al mercado y al flujo de caja para alcanzar los objetivos propuestos.
Liderazgo	Definir políticas de liderazgo Elevar el nivel de compromiso	Gerente	Equipo del departamento de crédito y cartera	X	X	X	X	\$ 500.00	Fortalecer el equipo de venta integral.
Organización	Establecer un diseño organizacional que promueva el conocimiento de funciones y facilite una comunicación entre empleados.	Gerente	Equipo de Ventas 1 Equipo de Cómputo Materiales de oficina	X				\$ 500.00	Elaborar y emitir el manual de funciones para difundir entre empleados.
Comunicación	Elaborar instructivos informativos de comunicación. Reuniones de trabajo y capacitación para analizar temas de interés.	Gerente Equipo de Ventas	Equipo de Ventas 1 Equipo de Cómputo Materiales de oficina	X	X	X	X	\$ 400.00	Generar compromiso por parte de los empleados con la organización y viceversa.
Rendimiento Laboral	Elaborar un cuadro de mando integral para motivar el cumplimiento de indicadores de gestión	Gerente	Equipo de Ventas 1 Equipo de Cómputo Materiales de oficina	X	X	X	X	\$ 800.00	Incremento de ventas.
Calidad de servicio	Diseñar un programa para manejar la calidad de servicio.	Gerente Equipo de Ventas	Equipo de Ventas 1 Equipo de Cómputo Materiales de oficina	X	X	X	X	\$ 800.00	Fidelización del cliente.

Fuente: La investigación.

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ≈ La inexistencia de un sistema de control interno en el departamento de crédito y cartera de la empresa, permite que constantemente se presenten deficiencias en el manejo de las actividades que se desarrollan a diario, esto se ve reflejado en la cartera vencida existente.
- ≈ El proceso de toma de decisiones dentro del departamento es informal por lo que la información generada es poco confiable.
- ≈ La empresa no dispone de un manual de funciones para la mejora de sus procesos.
- ≈ Los plazos de pago definidos por la empresa, establecidos en sus políticas de crédito son considerados adecuados por los clientes y la entidad, pero los mismos no son respetados ya que un buen porcentaje de sus clientes no cumple con sus responsabilidades en el tiempo pactado y esto ocasiona el incremento de cartera vencida y morosidad.
- ≈ La necesidad de la implementación de un sistema de control interno en el departamento de crédito y cartera de la reencauchadora es importante para obtener información financiera confiable y de calidad que ayude a la acertada toma de decisiones.

6.2 Recomendaciones

- ≈ El personal responsable del monitoreo del sistema de control interno a aplicarse, debe evaluarlo constantemente con el objetivo de detectar falencias que afecten el desarrollo de actividades y por ende el cumplimiento de las metas direccionadas.
- ≈ Los procedimientos de control interno deben actualizarse continuamente con el fin de mantener actualizada a la entidad con los cambios del entorno interno y externo, una revisión anual es recomendable.
- ≈ Es indispensable disponer de un manual de funciones, procedimientos y políticas para mejorar las actividades que tienen que ver con las ventas y cobros de las mismas para satisfacer necesidades de todos los clientes.
- ≈ Las políticas de crédito de la empresa deben ser cumplidas con eficiencia y a cabalidad, para lo que se recomienda capacitar al personal encargado de los cobros para lograr recuperar la cartera y evitar morosidad.
- ≈ Se recomienda implementar el sistema de control interno diseñado, el mismo permitirá que la empresa obtenga información financiera de calidad, la misma que contribuirá a la acertada toma de decisiones.
- ≈ Deben realizarse reuniones mensuales de gerencia con el apoyo del personal que interviene en el departamento de crédito y cartera de la empresa REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S.A. para mejorar la aplicación de las políticas y procesos de control interno.
- ≈ La gerencia debe exigir al departamento información razonable, oportuna y real que permita tomar decisiones sobre la situación real de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ≈ Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Pearson, Segunda Edición.
- ≈ Candase, M. (2009). Crédito y Cobranzas. Iberoamérica Ediciones.
- ≈ Córdova, Marcial. (2007). Gerencia Financiera Empresarial. Ecoe ediciones.
- ≈ Consejo IAASB, (2009). Normas Ecuatorianas de Auditoria. (2002) NIA 10, Evaluación del Riesgo y Control Interno.
- ≈ Consejo IAASB, (2000). Normas Ecuatorianas de Auditoria. NEA 10, NEA 400, Evaluación de Riesgo y Control Interno.
- ≈ Contadoresguayas, (2009). Normas Ecuatorianas de Auditoria. Obtenido de:
<http://www.contadoresguayas.org/descargas/nea/NEA%2011.pdf>
- ≈ Edirectivos, (2008). Los efectos de la ley Sarbanes-Oxley. Del COSO IC al COSO ERM (II). Obtenido de:
<http://edirectivos.dev.nuatt.es/articulos/1000003369-los-efectos-de-la-ley-sarbanes-oxley-del-coso-ic-al-coso-erm-ii>.
- ≈ Eslava, J. (2011). La gestión del Control Interno de la empresa. Esic Editorial.
- ≈ Ettinger, R. Golieb, D. (2009) Créditos y Cobranzas. C.E.C.S.A.
- ≈ Eumed.net. Metodología para la evaluación del sistema de Control Interno (SCI) en el ismmm. Obtenido de:
<http://www.eumed.net/librosgratis/2010f/852/ACTIVIDADES%20DE%20CONTROL.htm>
- ≈ Fracica, N. (1988). Modelo de simulación en muestreo.
- ≈ Mantilla, S. (2005). Control Interno Informe COSO. Ecoe Ediciones.
- ≈ Mantilla, S. (2009). Auditoria del Control Interno. Ecoe Ediciones.

- ≈ Mantilla, S. (2006). Auditoría Financiera de PYMES. 1era Edición ECOE Ediciones.
- ≈ Maariaanaa, (2009). Modelo de toma de decisiones. Obtenido de: <http://maryromofca.blogspot.com/2009/09/modelo-de-toma-de-decisiones.html> (2009)
- ≈ Rodríguez, J. (2009). Control Interno. Trillas.
- ≈ Superintendencia de Bancos. Resolución N.- ADM-10-002,. Sección III de la unidad de Auditoria Interna. Ecuador.
- ≈ Supercias, (2010). RESOLUCION No. ADM-10-002. Obtenido de: http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/1a.pdf (2010)
- ≈ 4shared, (2010). EL modelo COSO ERM en las empresas de concesionarios de vehículos en la ciudad de Cartagena Obtenido de: <http://dc300.4shared.com/doc/Qn8QFXyp/preview.html>
- ≈ 4shared, (2010). EL modelo COSO ERM en las empresas de concesionarios de vehículos en la ciudad de Cartagena. Obtenido de: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_SpanishColombia.pdfEquipo
- ≈ 4shared, (2010). EL modelo COSO ERM en las empresas de concesionarios de vehículos en la ciudad de Cartagena. Obtenido de: <http://dc300.4shared.com/doc/Qn8QFXyp/preview.html> (2010)

ANEXOS

- ≈ ANEXO N° 1: RUC
- ≈ ANEXO N° 2: Orden de producción.
- ≈ ANEXO N° 3: Entrada producción.
- ≈ ANEXO N° 4: Guía de remisión.
- ≈ ANEXO N° 5: Factura negociable.
- ≈ ANEXO N° 6: Solicitud de crédito (persona jurídica).
- ≈ ANEXO N° 7: Solicitud de crédito (persona natural).
- ≈ ANEXO N° 8: Estructura organizacional.
- ≈ ANEXO N° 9: Organigrama funcional.

ANEXO N° 1: RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

SRI
...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1891716369001

RAZON SOCIAL: REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA SOCIEDAD ANONIMA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: HOLGUIN BARONA PAULO DANIEL

CONTADOR: MORALES ONATE ANA CECILIA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 12/05/2005 **FEC. CONSTITUCION:** 12/05/2005

FEC. INSCRIPCION: 30/05/2005 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 09/04/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE REENCAUCHE Y RENOVACION DE NEUMATICOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL Calle: OLINTA Número: 011 Inscripción: P Edificio: PARQUE INDUSTRIAL Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA INSTALACIONES DE MARABDA JEANIS Telefono Trabajo: 032434104 Telefono Trabajo: 032434025 Email: dholguin@cauchosierra.com Telefono Trabajo: 032434060


DOMICILIO ESPECIAL:

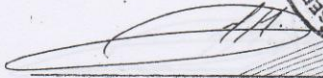
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

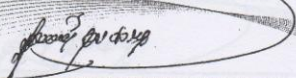
DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 005 **ABIERTOS:** 5

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO A TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0





FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LACC100308 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 09/04/2013 09:30:56

Página 1 de 3

SRI.gob.ec

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891716369001
RAZÓN SOCIAL: REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA SOCIEDAD ANONIMA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 12/05/2005
NOMBRE COMERCIAL: CAUCHOSIERRA S.A.			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE REENCAUCHE Y RENOVACION DE NEUMATICOS
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CARCASAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL Calle: CUINTA Número: S/N
 Intersección: F Referencia: A UNA CUADRA DE LA INSTALACIONES DE MAKAMBA JEANS Edificio: PARQUE INDUSTRIAL
 Teléfono Trabajo: 02404164 Teléfono Trabajo: 02404025 Email: dholguin@cauchosierra.com Teléfono Trabajo: 02404003

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 16/02/2009
NOMBRE COMERCIAL: CAUCHOSIERRA S.A.			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CARCASAS
 ACTIVIDADES DE REENCAUCHE Y RENOVACION DE NEUMATICOS
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: GUAYAQUIL Barrio: PASCUALES Calle: VIA PERIMETRAL Número: S/N
 Intersección: VIA A LA COSTA Referencia: JUNTO A LA GASOLINERA MOVIL, DIAGONAL A LA EMPRESA COMEXPORT E. S.A.
 TECNO SAMION Carretera: PERIMETRAL Kilometro: 25 Celular: 0994855604 Email: tagullera@cauchosierra.com

No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO: ABIERTO	BODEGA	FEC. INICIO ACT.: 01/07/2009
NOMBRE COMERCIAL: CAUCHOSIERRA S.A.			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CARCASAS
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES
 ACTIVIDADES DE REENCAUCHE Y RENOVACION DE NEUMATICOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SAN TOCILLAS Barrio: SECTOR EL AEROPUERTO Calle: AV. DE LA PRENSA
 Número: 54 08 Intersección: JORGE PIEDRA Referencia: NE DEL PASEO DE LA RESISTENCIA DEL PUEBLO Teléfono Trabajo: 022521111

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LACC100306

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 08/04/2013 09:30:56

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891716369001
RAZON SOCIAL: REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA SOCIEDAD ANONIMA

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO:** ABIERTO **BODEGA** **FEC. INICIO ACT.:** 05/10/2009

NOMBRE COMERCIAL: CAUCHOSIERRA S.A. **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CARCASAS
 ACTIVIDADES DE REENCAUCHE Y RENOVACION DE NEUMATICOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: CUENCA Calle: AV. GONZALEZ SUAREZ Número: 16-133 Intersección:
 RAYOLOMA Referencia: DIAGONAL AL CENTRO COMERCIAL MONAY SHOPING Telefono Trabajo: 072692495 Email:
 ccaza@cauchosierra.com

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 01/07/2012

NOMBRE COMERCIAL: CAUCHOSIERRA S.A. **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES
 ACTIVIDADES DE REENCAUCHE Y RENOVACION DE NEUMATICOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Barrio: SOLIS Calle: AV. JIJÍ IÓ JARAMILLO Número: SIN
 Intersección: AV. LOS CHASQUI'S Referencia: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA Telefono Trabajo: 032496297 Telefono Trabajo:
 032495820 Email: ccaceres@cauchosierra.com



[Handwritten Signature]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Handwritten Signature]


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LACC100308

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 09/04/2013 09:30:50

ANEXO N° 2: Orden de Producción

		ORDEN DE PRODUCCIÓN				CODIGO: GCOM-REG-01 FECHA DE ELABORACIÓN: 28 / 11 / 2011 ÚLTIMA APROBACIÓN: 15 / 02 / 2013 REVISIÓN: 2																																
Elaborado por: <u>Pauline Palacios</u>		Revisado por: <u>Dayvi Fina</u>				Aprobado por: <u>Daniel Holguin</u>																																
Planta y Oficina: Parque Industrial Calle Quintá S/N y Calle F Telefax: (03) 2434079 / (03) 2434069 / (03) 2434104 AMBATO - ECUADOR		N° A0005848				A																																
FECHA: <u>25-Oct-2013</u> NOMBRE DEL CLIENTE: <u>Erazo Ayala Jorge Roberto</u> DIRECCIÓN: <u>060200 37-20 y Grass / Eso.</u> ASESOR TÉCNICO COMERCIAL: <u>M. MERA</u>																																						
					C.I. <u>0603037409</u> TELÉFONO: <u>0993270694</u> CIUDAD: <u>MER</u>		T. ESPECIAL: <input type="checkbox"/>																															
N°	MARCA	MEDIDA	SERIAL	DISÑO	Rev. Almac. 1 (v)	Rev. Insp. Inicial (v)	Rev. DISEÑO APLICADO (v)	Rev. Insp. Fin (OK) e Iniciales	Rev. Almac. 2 (v)																													
1	Bridgestone	12R22S	0612	ADT	✓	✓	✓	OK																														
2	Bridgestone	12R22S	0612	ADT	✓	✓	✓	OK																														
3																																						
4																																						
6																																						
7																																						
8																																						
9																																						
10																																						
FACTURA N°: <u>3091</u>					GUIA N°: <u>44371</u>		<table border="1"> <tr> <td>RECEPCIÓN PLANTA</td> <td><u>28/10/13</u></td> <td>INICIALES</td> <td><u>[Signature]</u></td> </tr> <tr> <td>INGRESO AL MÓDULO</td> <td><u>28/10/13</u></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INGRESO A PRODUCCIÓN</td> <td><u>28-10-13</u></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SALIDA DE PRODUCCIÓN</td> <td><u>30/10/2013</u></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREGA-RECEPCIÓN ALMACÉN</td> <td><u>30/10/2013</u></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESPECHO REGIONAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RESPONSABLE DESPECHO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				RECEPCIÓN PLANTA	<u>28/10/13</u>	INICIALES	<u>[Signature]</u>	INGRESO AL MÓDULO	<u>28/10/13</u>			INGRESO A PRODUCCIÓN	<u>28-10-13</u>			SALIDA DE PRODUCCIÓN	<u>30/10/2013</u>			ENTREGA-RECEPCIÓN ALMACÉN	<u>30/10/2013</u>			DESPECHO REGIONAL				RESPONSABLE DESPECHO			
RECEPCIÓN PLANTA	<u>28/10/13</u>	INICIALES	<u>[Signature]</u>																																			
INGRESO AL MÓDULO	<u>28/10/13</u>																																					
INGRESO A PRODUCCIÓN	<u>28-10-13</u>																																					
SALIDA DE PRODUCCIÓN	<u>30/10/2013</u>																																					
ENTREGA-RECEPCIÓN ALMACÉN	<u>30/10/2013</u>																																					
DESPECHO REGIONAL																																						
RESPONSABLE DESPECHO																																						
OBSERVACIONES: <u>Descuento de 10% '30-60 días.</u> <u>URGENTE FIN DE MESA</u>																																						
F. CLIENTE: <u>[Signature]</u> F. ASESOR TÉCNICO COMERCIAL: _____ Firma: _____ Firma: _____ Firma: _____																																						
<p>GARANTÍA CAUCHOSIERRA. - Nuestro sistema de Garantía CAUCHOSIERRA tiene como objetivo ofrecer al transportista SEGURIDAD, TRANQUILIDAD Y RENDIMIENTO, ya que Ud. ha renecauchado su llanta en la Planta más moderna del país.</p> <p>Exclusiones: La garantía no es aplicable en los siguientes casos: Exesos de carga, daños accidentales, daños por aplicación NO recomendada, daños por montaje inadecuado, daños causados por sustancias químicas, daños causados por mal geometría vehicular, Daños por impacto, entre otros.</p> <p>NOTA: La llanta renecauchada pasado los 30 días CAUCHOSIERRA procederá al pago de la carcasa y la retención del servicio. Toda carcasa de requerirto será raspada como proceso de inspección a riesgo del cliente.</p>																																						
Original: Planta de Producción Copia azul: Cliente Copia Rosada: Asistente Adm. Regional Copia Verde: Asesor Técnico Comercial																																						

ANEXO N° 3: Entrada producción.

REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA S.A.

ENTRADA PRODUCCION Ref.: 76266

FECHA: AMBATO, 31 OCTUBRE 2013 FACTURA: 005001000005848

PROVEEDOR: R.U.C.:

DIRECCIÓN: TELEFONO: -


CONCEPTO: JORGUE ERAZO

Código	Descripción	Cantidad	Costo Uni.	Descuento	Costo Total
12R22.5ADT	SERVICIO RENCAUCHE 12R22.5ADT	2.00	0.00	0.00	0.0
Total Exento:					0.0
SubTotal Gravado:					0.0
IVA 0 %:					0.0
Total Gravado:					0.0
TOTAL:					0.0

SUBTOTAL 30.00
DESCUENTO 34.00
IVA 0 %
TOTAL 504.00

Lugar y fecha de pago: El pago de esta factura se realiza en AMBATO de la siguiente manera
01/10/2013 30.00

ANEXO N° 4: Guía de remisión.



**REENCAUCHADORA DE LA SIERRA
CAUCHOSIERRA SOCIEDAD ANONIMA**
Parque Industrial - Calle Quinta s/n y Calle F
Telefax: (03) 2434079-434069 - AMBATO - ECUADOR
CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° DE Resolución 832 del 22/12/2009
AUTORIZACIÓN S.R.I. N° 1112827321

ESPECIALISTA EN REEM

R. U. C 1891716369001

GUIA DE REMISION N° 001-001 N° 0044371

00044371

Fecha de Inicio del Traslado: **31/10/2013 15:14:01**

Fecha de Terminación del Traslado: **01/11/2013 15:14:01**

TIPO DEL TRASLADO

VENTA TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS DE UNA MISMA EMPRESA DEVOLUCIÓN CONSIGNACIÓN
 COMPRA TRaslado POR EMISOR ITINERANTE DE COMPROBANTE DE VENTA IMPORTACIÓN OTROS
 TRANSFORMACIÓN EXPORTACIÓN

DATOS DEL COMPROBANTE

Autorización: _____

Comprobante: 00003091

Fecha de Declaración Aduanera: _____

Fecha de Traslado: _____

Fecha de Partida: AMBATO

IDENTIFICACIÓN DEL DESTINATARIO

Nombre o Razón Social: ERAZO AYALA JORGE ROBERTO

Punto de Llegada: _____

R.U.C. / C.I.: 0603037409001

IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE

Nombre o Razón Social: MIGUEL MERA

C.I.: TCT797

R.U.C. / C.I.: 1803289048

BIENES TRANSPORTADOS

MASTER SEC	DIMENSION	MARCA	DISEÑO	SERIE	OK	MALAS	TOTA	FACTURA
A0005848	1	12R22.5ADT	BRIDGESTONE	ADT	0612	1	0	1 00003091
A0005848	2	12R22.5ADT	BRIDGESTONE	ADT	0612	1	0	1 00003091
						2	0	2

Despacho / recibimos conforme las mercaderías detalladas de esta guía

ENVIADO BODEGA
CAUCHOSIERRA S.A.



TRANSPORTISTA

RECIBIDO BODEGA
CLIENTE


USUARIO (Original Blanca) - EMISOR(1era. Copia Amarilla) - SRI (2da. Copia Rosada) - SUCURSAL(3ra. Copia Celeste)

Caucodo Hidalgo Milena Susana / Imprenta Grafifypress RUC 1802183779001/Aul. 7390 Tel. 2424716. F. de Aul. 03-06-2013. CAUDUCA-03-06-2014 DEJ-42201 AL 47200

ANEXO N° 5: Factura negociable.

FACTURA NEGOCIABLE									
		REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA SOCIEDAD ANONIMA Matriz: Parque Industrial - Calle Quinta s/n y Calle F Telefax: (03) 2434098 AMBATO - ECUADOR 005: Solis Av. Julio Jaramillo s/n Av. Los Chasquis Telf.: 032405820 CONTRIBUYENTE ESPECIAL, N° DE Resolución 832 del 22/12/2009			ESPECIALISTAS EN REENCAUCHO RUC: 1891716369001 AUT. S.R.I.: 1113608756				
LUGAR Y FECHA: AMBATO, 31 OCTUBRE 2013		FACTURA N° 005-001		N° 0003091		005001000003091			
No CLIENTE 0603037409001		ZONA: CHIMBORAZO		RUC/C.I.: 0603037409001		TELF.: 032941236			
NOMBRE ERAZO AYALA JORGE ROBERTO		CIUDAD: RIOBAMBA							
DIRECCIÓN OROZCO 37/20 Y BRASIL									
CODIGO PRODUCTO	MASTER ORDER	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT. AL PUBLICO	DESCUENTO UNITARIO	PRECIO UNIT. CON DESCUENTO	VALOR TOTAL CON DESCUENTO		
12R22.5ADT	A0005848	SERVICIO RENCAUCHE 12R22.5ADT	2.00	250.00	25.00		450.00		
							SUBTOTAL		500.00
							DESCUENTO		50.00
							I.V.A. 12 %		54.00
							TOTAL		504.00
VENDEDOR: MMERA									
Lugar y fecha de pago: El pago de esta factura se realiza en AMBATO de la siguiente manera									
			01/12/2013	252.00					
			01/01/2014	252.00					
1.- Debo y pagaré incondicionalmente al emisor, REENCAUCHADORA DE LA SIERRA-CAUCHOSIERRA SOCIEDAD ANONIMA sin protesto el total de esta factura, más los intereses y gastos por servicios, en caso de mora pagaré la tasa máxima autorizada para el emisor. Declaro que el producto de esta transacción no será utilizado en actividades de lavado de dinero o activos (ley 108) 2.- En caso de controversia el adquirente manifiesta que se sujetará ante uno de los señores jueces Civiles de Ambato y en el juicio ejecutivo verbal sumario u ordinario a elección del acreedor.				SSANCHEZ DIGITADO POR		APROBADO POR: REENCAUCHADORA DE LA SIERRA			
				CLIENTE 0603037409001 C.I.		 FIRMA AUTORIZADA			
Caicedo Hidalgo Milka Susana / Imprenta GrafyXpress RUC 1802193779001 Aut. 7390 Telf. 2424718, F.A. 27/09/2013. VALIDO HASTA 27/09/2014 DEL 2651 AL 3250 ADQUIRIENTE [ORIGINAL BLANCA] EMISOR [1era. Copia Amarilla] ARCHIVO [2da. Copia para efectivo tributario: Rosada] VENTAS [3ra. Copia Celeste]									

ANEXO N° 6: Solicitud de crédito (persona jurídica).

 REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHO SIERRA SOCIEDAD ANÓNIMA					
SOLICITUD DE CREDITO (PERSONA JURIDICA)					
Fecha de presentación	Fecha de aprobación				
Provincia	Código de Cliente				
Ciudad	Presentado por				
DATOS DE LA EMPRESA					
Nombre ó Razón Social					
Actividad Comercial	Año establecido				
Registro Único de Contribuyentes	Provincia				
Dirección	Casilla				
Actividad del negocio (especifique)					
Venta mensual	N° de empleados				
Principales activos					
Local propio <input type="checkbox"/>	Alquilado <input type="checkbox"/>				
Nombre del arrendador					
Teléfono					
Teléfonos _____ Fax _____ e-mail _____					
Referencias Comerciales					
NOMBRE DE LA EMPRESA	CIUDAD	TELEFONO	MONTO CREDITO	AÑO	
Referencias Bancarias Favor indicar nombre de la (s) persona (s) autorizada (s) a firmar los cheques de los bancos con que Ud. (s) opera (n)					
NOMBRE DEL BANCO	CIUDAD	N° CTA. CTE.	TELEFONO	MONTO CTA.	RUBRICA (S)
Utiliza su empresa sellos en los cheques <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No					
en caso de hacerlo, poner sello que utilizan en los cheques _____ SELLO					
Datos Personales del Gerente o Propietario del Negocio					
Nombres y Apellidos Completos					
Nacionalidad				N° de cédula	
Dirección Domiciliaria				Teléfono	
Nos han solicitado crédito anteriormente <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No					
Cupo solicitado					
Personas autorizadas a realizar pedidos:			Personas autorizadas a recibir mercadería:		
1	NOMBRE	FIRMA	1	NOMBRE	FIRMA
2	NOMBRE	FIRMA	2	NOMBRE	FIRMA

8. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS	VALORES	PASIVOS	VALORES
1. Efectivo	_____	Obligaciones a pagar dentro del año	_____
2. Depósitos en Bancos	_____	11. Cuentas por Pagar	_____
3. Documentos por Cobrar	_____	12. Letras por Pagar	_____
4. Acciones, Bonos, Cédulas	_____	13. Préstamos Bancarios	_____
5. Mercadería	_____	14. Préstamos Hipotecarios	_____
6. Vehículos	_____	15. Obligaciones a largo Plazo	_____
7. Terrenos y Edificios	_____	16. Otras Obligaciones	_____
8. Maquinarias	_____		
9. Otros Activos (muebles y enseres)	_____	17. Total Pasivo	_____
10. Otros	_____	18. Patrimonio Neto	_____
Total Activos	_____		

10. CROQUIS Y VERIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL CLIENTE

Autorizo a REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHO SIERRA SOCIEDAD ANÓNIMA para que pueda obtener de cualquier fuente de información, incluida la central de riesgo y los burós de información crediticia, referencias e información personal sobre el comportamiento de crédito mío. Así mismo autorizo a transferir o entregar información referente a tal comportamiento de crédito, a autoridades competentes, organismos de control, burós de información crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultadas, así como para que pueda dar a conocer tal comportamiento crediticio, para fines de evaluación de crédito.

_____ FIRMA

ESPACIO SOLO PARA USO DE REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHO SIERRA SOCIEDAD ANÓNIMA


VERIFICACIÓN DE DOMICILIO Y / O NEGOCIO

Referencia Comercial (1)	Referencia Comercial (2)
Empresa:	Empresa:
Cupo Actual:	Cupo Actual:
Plazo de Crédito:	Plazo de Crédito:
Años del Cliente:	Años del Cliente:
Respaldo del Crédito:	Respaldo del Crédito:
Calificación del cliente:	Calificación del cliente:
Nombre Contacto:	Nombre Contacto:

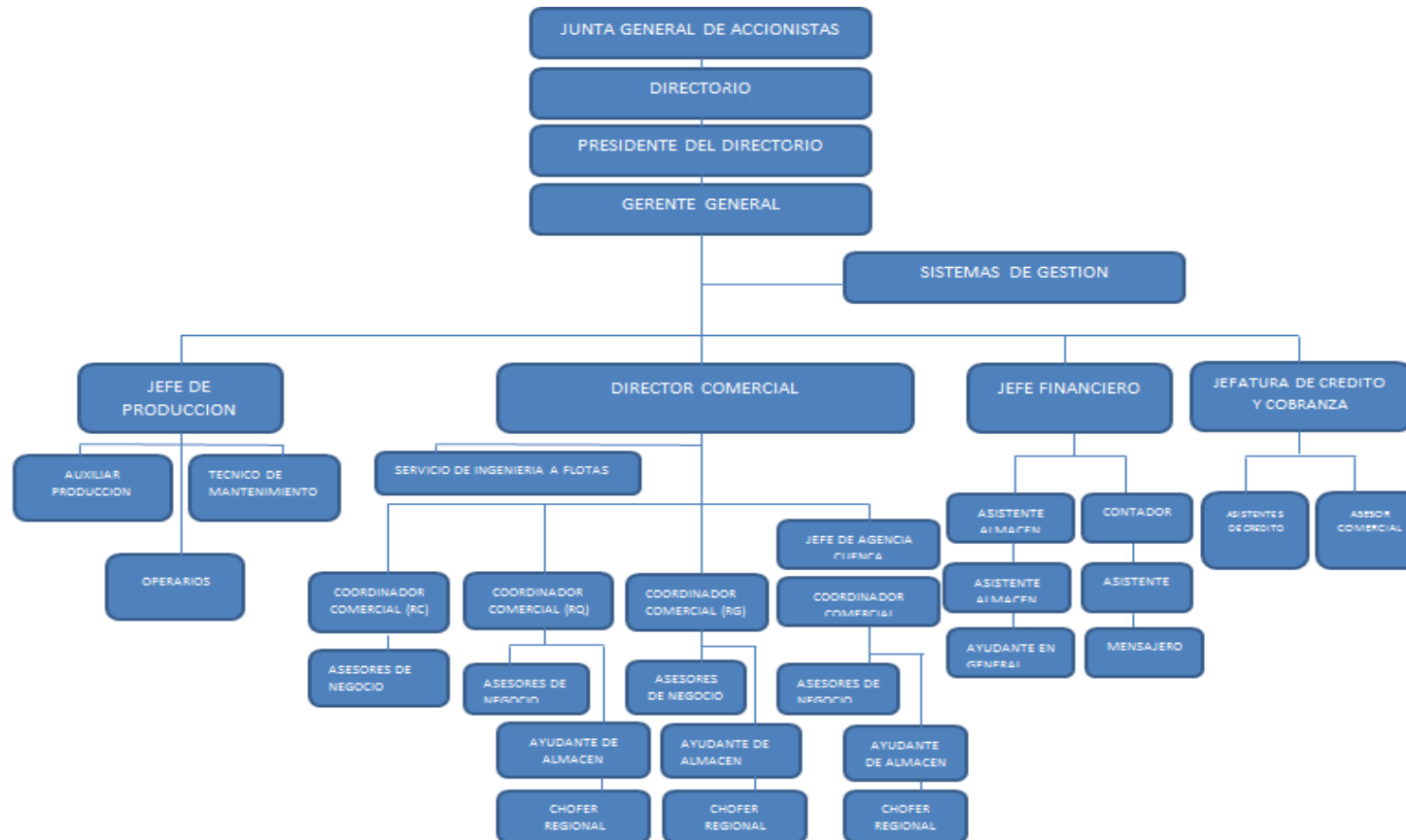
Referencia Comercial (3)	Referencia Comercial (4)
Empresa:	Empresa:
Cupo Actual:	Cupo Actual:
Plazo de Crédito:	Plazo de Crédito:
Años del Cliente:	Años del Cliente:
Respaldo del Crédito:	Respaldo del Crédito:
Calificación del cliente:	Calificación del cliente:
Nombre Contacto:	Nombre Contacto:

Cupo Aprobado	Gerente Oficina	Dep. de Crédito	Vendedor	Gerente General

ANEXO N° 7: Solicitud de crédito (persona natural).

 REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHO SIERRA SOCIEDAD ANÓNIMA	SOLICITUD DE CRÉDITO	
	ESTADO DE SITUACION PERSONAL (PERSONA NATURAL)	
TIPO DE CLIENTE DISTRIBUIDOR <input type="checkbox"/> FLOTA <input type="checkbox"/> CLIENTE FINAL <input type="checkbox"/>		
SOLICITANTE () GARANTE () DE: _____	LUGAR: _____ FECHA: _____ CUPO SOLICITADO: _____	
1. DATOS PERSONALES		
Apellidos y Nombres: _____		
Estado Civil: Casado/a () Soltero/a () Viudo/a () Divorciado/a () Unión Libre () Separación de Bienes: Si () No ()		
Cédula de Identidad: _____ R.U.C.: _____		
Nacionalidad: Ecuatoriana () Extranjera () Nombre del Cónyuge: _____ Cédula Cónyuge # _____		
2. DOMICILIO		
Su vivienda actual es:		
Propia () Arrendada () Hipotecada Si () No () Vive con sus padres ()		
Dirección Domiciliaria: _____ Ciudad: _____		
Provincia: _____ Teléfono Domicilio: _____ Celular: _____		
Si su vivienda es arrendada Nombre del Arrendador: _____ Teléfono: _____		
3. NEGOCIO		
Clase de negocio: _____		
Detalle: _____		
Nombre del Negocio: _____ R.U.C.: _____		
Dirección del Negocio: _____ Ciudad: _____ Provincia: _____		
Teléfono del Negocio: _____ Fax: _____ E-mail: _____		
Ingresos Mensuales: _____		
4. ACTIVIDAD ACTUAL DEL SOLICITANTE (Para personas con relación de dependencia)		
Nombre de la Empresa o Empleador: _____		
Dirección: _____ Ciudad: _____		
Cargo que desempeña: _____ Tiempo de Servicio: _____		
Teléfono de la Empresa: _____ Fax: _____		
Ingresos Mensuales: _____ Otros Ingresos: _____		
5. ACTIVIDAD ACTUAL DEL CONYUGE (Para personas con relación de dependencia)		
Nombre de la Empresa o Empleador: _____		
Dirección: _____ Ciudad: _____		
Cargo que desempeña: _____ Tiempo de Servicio: _____		
Teléfono de la Empresa: _____ Fax: _____		
Ingresos Mensuales: _____ Otros Ingresos: _____		
6. REFERENCIAS PERSONALES (1 Familiar que no viva con usted)		
Apellidos y Nombres: _____		
Parentesco: _____ Dirección Domiciliaria: _____		
Ciudad: _____ Teléfono Domicilio: _____ Célular: _____		
7. REFERENCIAS BANCARIAS		
Tiene cuenta corriente bancaria Si () No ()		
BANCO / INSTITUCIÓN SUCURSAL		N° DE CUENTA CORRIENTE / AHORROS
Tiene o ha tenido tarjeta de crédito Si () No ()		
EMISOR N° TARJETA		SALDO ACTUAL CUPO MÁXIMO PAGO MENSUAL
8. REFERENCIAS COMERCIALES		
Nombre de la Empresa Mercadería		Teléfono Fecha última compra

ANEXO N° 8: Estructura organizacional.



ANEXO N° 9: Organigrama funcional.

