

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Contaduría Pública



## **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO, QUE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO, EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA LOS PERÍODOS 2010-2012”**

Trabajo de Investigación presentado por:

**García Hernández, Franklin Michael**

**Mármol Fernández, Carlos Darío**

**Pérez García, Denis Arturo**

Para optar al grado de:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Octubre del 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	:	Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutierrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Especialista	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Asesor Metodológico	:	Licenciado Victor René Osorio
Jurado Examinador	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez Licenciado Victor René Osorio Amaya Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Octubre del 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso, a Él es toda la honra y gloria, por permitirme culminar ésta etapa de mi vida y darme la salvación eterna.

A mis padres: Ovidio Mármol y Emma Fernández, por su apoyo moral y económico en toda la vida.

A mis hermanos: Estela y Edgar y sus familias, por siempre motivarme a seguir estudiando.

A mi novia Iris, a quien amo mucho; por su comprensión y ayuda en todo este tiempo, en los cuales me motivó a seguir estudiando, compartiendo juntos las alegrías y tristezas vividas.

A todos aquellos familiares, amigos y personas particulares, que de manera directa o indirectamente, me ayudaron en alguna etapa de la vida a culminar la carrera. Que Dios los bendiga y mil gracias.

**CARLOS DARÍO MÁRMOL FERNÁNDEZ**

A Jehová Dios todopoderoso por permitirme tener vida y gozar de bendiciones para poder culminar mi carrera.

A mis Padres: Juan Ramón Pérez Escalante y Ana Cecilia García de Pérez por el apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos amorosos y por estar presente durante todo mi desarrollo profesional y emocional.

A mis Hermanos: Ronald Javier Pérez y Osvaldo Pérez, por animarme a seguir siempre adelante y apoyarme en mis estudios, a toda mi familia y amigos que me apoyaron en la culminación de esta etapa de mi vida, a todos muchas gracias.

**DENIS ARTURO PEREZ GARCÍA**

A Dios todopoderoso, por ser la fuente de mi inspiración y el motor quien impulsa mi camino, por haberme guardado en todas las fases de mi vida y haberme instruido en el momento en que más lo necesitaba y encaminarme siempre hacia el éxito.

A mi padre: Manuel de Jesús García Alfaro, por haberse sacrificado y haberme formado un modelo a seguir con los valores y virtudes de hombre sabio.

A mi madre: Lilian Gladis Hernández de García, por ser la mujer más comprensible y amorosa que he conocido y haberme instruido hacia los caminos correctos y a su sacrificio invaluable.

**FRANKLIN MICHAEL GARCÍA HERNANDEZ**

## INDICE

Contenido	No. Pagina
RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	III

## CAPITULO I MARCO TEORICO

<b>1. MARCO TEORICO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 CONCEPTO E HISTORIA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL .....	1
1.1.2 ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.....	3
1.1.3 IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN EN EL SALVADOR.....	4
<b>1.2 PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 ANTECEDENTES, CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.....	5
1.2.2 CONCEPTO DE PLAN ESTRATÉGICO.....	6
1.2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.....	6
1.2.3.1 PLANES ESTRATÉGICOS.....	6
1.2.3.2 PLANES TÁCTICOS O FUNCIONALES .....	8
1.2.3.3 PLANES OPERATIVOS .....	8
1.2.4 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	8
1.2.4.1 OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	9
1.2.5 PROCESO DE UN PLAN ESTRATÉGICO .....	10
1.2.5.1 DEFINIR LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
1.2.5.2 DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	12
1.2.5.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	12
1.2.5.4 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	13
<b>1.3 RIESGOS DE UNA ENTIDAD .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS .....	14

1.3.1.1	LOS RIESGOS DE UNA ENTIDAD .....	14
1.3.1.2	CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS .....	14
1.3.2	RIESGO OPERATIVO .....	15
1.3.2.1	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS.....	20
1.3.2.1.1	ANÁLISIS FINANCIERO.....	21
1.3.2.1.2	ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	21
1.3.2.1.3	CUESTIONARIOS .....	22
1.3.2.1.4	MEDICIÓN DE RIESGOS.....	22
1.3.3	GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO.....	28
1.3.3.1	VALUACIÓN DE OPCIONES PARA LA MINIMIZACIÓN DE RIESGOS.....	30
1.3.3.2	ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA ELECCIÓN DE LA MEJOR DECISIÓN.....	30

## **CAPITULO II**

### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO, QUE CONTRIBUYA A LA GESTION DEL RIESGO OPERATIVO, PARA LOS PERIODOS 2010-2012**

<b>2.1</b>	<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2</b>	<b>OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>33</b>
2.2.1	OBJETIVO GENERAL .....	33
2.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
<b>2.3</b>	<b>FASE 1 CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD .....</b>	<b>34</b>
2.3.1	ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA.....	34
2.3.2	MISIÓN Y VISIÓN.....	35
2.3.3	PRINCIPALES POLÍTICAS FINANCIERAS.....	36
2.3.4	LEYES Y REGULACIONES APLICABLES A LA ENTIDAD .....	38
2.3.5	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	39
2.3.6	ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS COMPARATIVOS.....	39
2.3.7	ANALISIS FINANCIERO PREVIO .....	42
2.3.7.1	TABLA DE DATOS .....	42
2.3.7.2	RATIOS FINANCIEROS SELECCIONADOS .....	42
2.3.7.3	APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RATIOS FINANCIEROS SELECCIONADOS.....	44

2.3.7.4 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COOPERATIVA EN ESTUDIO, A PARTIR DE LAS RAZONES ... FINANCIERAS APLICADAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS .....	47
<b>2.4 FASE 2 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS .....</b>	<b>48</b>
2.4.1 REVISIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS .....	48
2.4.2 OBSERVACIÓN E INSPECCIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LAS AREAS EVALUADAS	49
2.4.3 ENTREVISTAS A PERSONAL CLAVE DE LA ENTIDAD MEDIANTE USO DE CUESTIONARIOS ..	49
2.4.4 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS .....	49
2.4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR ÁREAS DE ESTUDIO .....	50
2.4.4.1.1 ÁREA DE INGRESOS.....	50
2.4.4.1.2 ÁREA DE INVENTARIOS .....	51
2.4.4.1.3 ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.....	53
2.4.4.2 EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE RIESGOS.....	54
2.4.4.2.1 EVALUACIÓN DE INGRESOS .....	55
2.4.4.2.2 EVALUACIÓN DE INVENTARIOS.....	58
2.4.4.2.3 EVALUACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR .....	67
<b>2.5 FASE 3 GESTION DE RIESGOS OPERATIVOS .....</b>	<b>73</b>
2.5.1 TOMA DE DECISIONES.....	73
2.5.1.1 FORMACIÓN Y VALUACIÓN DEL CONJUNTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	75
2.5.1.2 SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA .....	89
2.5.1.3 RESPUESTA A LOS RIESGOS EVALUADOS.....	93
2.5.1.4 PROYECCIÓN FINANCIERA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	105
2.5.1.4.1 MÉTODOS DE PROYECCIÓN.....	105
2.5.1.4.1.1 MÉTODO DE TENDENCIAS .....	105
2.5.1.4.1.2 MÉTODO PENDIENTE E INTERCEPTOS O REGRESIÓN LINEAL .....	106
2.5.1.4.2 PRONÓSTICOS DE VENTAS Y COMPRAS .....	107
2.5.1.4.2.1 PRONÓSTICO DE VENTAS .....	107
2.5.1.4.2.2 PRONÓSTICO DE COMPRAS.....	109
2.5.1.4.3 PARÁMETROS DE PROYECCIÓN .....	110
2.5.1.4.3.1 PARÁMETROS PARA EL ESTADO DE RESULTADOS .....	111
2.5.1.4.3.1.1 ESTIMACIONES PARA LA OBTENCIÓN DEL COSTO DE VENTAS 2010-2012 .....	112
2.5.1.4.3.2 PARÁMETROS PARA EL BALANCE GENERAL .....	114

2.5.1.4.3.2.1	ESTIMACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR 2010-2012 .....	115
2.5.1.4.3.2.2	ESTIMACIONES PARA EL RESTO DE LAS CUENTAS DEL BALANCE .....	116
2.5.1.4.3.2.2.1	APLICACIÓN DEL MÉTODO DE TENDENCIAS .....	116
2.5.1.4.3.2.2.2	APLICACIÓN DEL MÉTODO PENDIENTE E INTERCEPTO .....	117
2.5.1.4.4	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	120
2.5.1.4.4.1	ESTADO DE RESULTADOS.....	120
2.5.1.4.4.2	BALANCE GENERAL .....	121
2.5.1.4.5	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	122
2.5.1.4.5.1	ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	122
2.5.1.4.5.2	ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL .....	123
2.5.1.4.6	DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COOPERATIVA EN ESTUDIO, A PARTIR DE LAS RAZONES FINANCIERAS APLICADAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	124
2.5.1.4.6.1	RAZÓN CIRCULANTE .....	125
2.5.1.4.6.2	RAZÓN DE PRUEBA ACIDA.....	125
2.5.1.4.6.3	RAZÓN PERIODO PROMEDIO DE COBRO DE LAS CUENTAS POR COBRAR .....	125
2.5.1.4.6.4	RAZÓN DE ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	126
2.5.1.4.6.5	RAZÓN DE ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS.....	126
<b>2.6</b>	<b>FASE 4 MONITOREO DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>126</b>
2.6.1	SEGUIMIENTO.....	126
2.6.2	RETROALIMENTACIÓN .....	127

## **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXOS**

ANEXO 1 METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

ANEXO 2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO 3 CUESTIONARIO ENCUESTA

ANEXO 4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA LA INDAGACION DE PROCESOS

ANEXO 5 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DEL INVENTARIO

ANEXO 6 LISTADO DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE APROV. Y COMERCIALIZACION

EMITIDO POR INSAFOCOOP

## RESUMEN

El presente trabajo, de título "Propuesta de Un Plan Estratégico, que Contribuya a la Gestión del Riesgo Operativo, en las Asociaciones Cooperativas de Aprovechamiento y Comercialización", fue realizado con el propósito de elaborar una herramienta guía para contribuir al asesoramiento del Sector Cooperativista del Área Metropolitana de San Salvador.

El objetivo de la Investigación fue enfocado en aportar a la Administración, de un documento de referencia financiera, para la Gestión de Riesgos Operativos en tres áreas identificadas como de mayor exposición a riesgo, como son: Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar; que afectan significativamente a este sector cooperativista, es por ello que mediante la propuesta de un Plan Estratégico de aplicación para tres periodos 2010 al 2012 se pretende contribuir a solucionar una parte de dicha problemática.

El plan se encuentra estructurado en cuatro fases importantes donde se explican paso a paso la forma de identificar los riesgos operativos hasta su evaluación y medición, posteriormente se proporcionan los lineamientos bases para la gestión de los riesgos identificados y evaluados, mediante la formación de alternativas y la selección de la mejor respuesta a los riesgos evaluados, finalizando con una proyección estimada financiera para comprobar con evidencias de que al aplicar las medidas incluidas en el plan propuesto, el escenario financiero de una cooperativa con riesgos operativos potenciales, tiende a mejorar hacia un mejor desarrollo financiero.

La metodología empleada para la realización de esta investigación es la del Método Hipotético Deductivo, el cual consiste en partir de aspectos generales y finalizar con conclusiones específicas. Para la recolección de los datos se utilizó la información bibliográfica y la Investigación de campo, en esta última se empleó la técnica de la encuesta. La población objeto de estudio fue determinada tomando como base un listado estadístico de 22 Asociaciones Cooperativas de Aprovechamiento y Comercialización, Inscritas

en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), considerándose el total de la Población como muestra.

Una vez recopiladas las encuestas con los datos de las 22 Asociaciones Cooperativas, se procedió a la tabulación de los datos, revelando que ninguna de las Asociaciones Cooperativas encuestadas cuenta con planes estratégicos para la minimización de riesgos operativos, debido a que desconocen de la formulación de dichos planes. Por lo antes expuesto, se concluyó lo siguiente: Las administraciones de las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización, desconocen de la utilidad financiera y de decisión que genera la formulación de planes estratégicos de largo plazo, para la minimización de riesgos operativos; existiendo una gestión de riesgos operativos que afectan las áreas de Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar, originando consecuencias que pueden repercutir en los resultados y situación financiera de las entidades Cooperativas.

Entre las limitantes que las administraciones de las Asociaciones Cooperativas exponen están: El no contar con material de consulta, que detalle los pasos para formular planes estratégicos para la gestión de riesgos operativos, o no se tiene el conocimiento necesario para elaborarlos; por consiguiente al no diseñar este tipo de planes, la toma de decisiones financieras y los resultados operativos serán deficientes.

En virtud de ello, mediante este trabajo se proporcionará una guía para la elaboración de un plan estratégico para gestionar el riesgo operativo y que sea útil a las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización; para adoptar los lineamientos descritos en la propuesta de plan estratégico, con el propósito de que la gerencia pueda tomar las mejores decisiones.

## INTRODUCCION

Los planes estratégicos proporcionan a las grandes corporaciones y sociedades de mejores decisiones para su desarrollo y desempeño financiero, por lo que cada vez son elaborados y diseñados por muchas empresas, para propósitos de crecimiento económico y para períodos de 3 a 5 años

Los riesgos operativos son atribuibles a diversos factores, uno de ellos son las deficiencias que se dan en los procesos internos de una entidad de cualquier naturaleza operativa, dichos riesgos tienden a perjudicar los resultados y a la situación financiera de un negocio, si no son tratados oportunamente, es por ello que una de las soluciones es la elaboración de planes de tipo estratégicos, que incluyan medidas de solución estratégicas de largo plazo.

El sector Cooperativista no es la excepción, ya que no cuentan con tan importante herramienta de decisión, por tal motivo se retoma la idea de incluir en la agenda financiera a este sector, para que cuente con un plan estratégico que ayude a solucionar en gran medida de los principales problemas de riesgo operativos en que se ven afectados.

El presente trabajo, se encuentra orientado a las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización del Área Metropolitana de San Salvador, en la que se ha tomado en consideración la idea de proponer un plan estratégico de largo plazo con vigencia para tres períodos del 2010 al 2012 y con énfasis en tres áreas de Importancia como son los Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar, que ayude a la minimización de riesgos operativos, con el propósito de aportar a una parte de la solución de los principales riesgos que enfrenta dicho sector.

El documento consta de dos capítulos; el capítulo I incluye una breve reseña histórica de las Asociaciones Cooperativas desde su incidencia a nivel mundial hasta su origen en El Salvador; así como la conceptualización básica de los planes estratégicos desde su definición hasta su clasificación e

importancia, los riesgos que enfrenta una entidad, clasificación, definición de los riesgos operativos y los elementos que lo conforman; se adicionan además diagramas de explicación para identificar, evaluar y aplicar los criterios de decisión para formular las respuestas a las áreas evaluadas.

El capítulo II contiene el desarrollo de un caso práctico, el cual consiste en la propuesta de un plan estratégico de 3 años para los periodos 2010 al 2012, que ayude a la minimización de riesgos operativos, mediante la inclusión de medidas y lineamientos esenciales para contrarrestar los riesgos que afectan al sector cooperativista enfocado a tres áreas de importancia como son los Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar, dicho plan fue estructurado conforme a la selección de una Asociación Cooperativa de Comercialización y Aprovechamiento modelo, donde su situación y diagnóstico financiero se encuentra en un escenario financiero desfavorable, por una serie de pérdidas consecutivas en los resultados y disminuciones en activos que inciden en la situación financiera de la misma, donde el propósito principal del plan es de identificar y evaluar los principales riesgos operativos potenciales para posteriormente gestionarlos mediante la formulación de medidas como respuesta a los riesgos identificados y evaluados a fin de minimizarlos; finalizando con una proyección futura de tres periodos de 2010 al 2012 de cómo quedará el escenario financiero reflejado en los estados financieros proyectados, de cumplir la cooperativa modelo con el cumplimiento del plan.

Finalmente, se presentan las principales fuentes bibliográficas utilizadas de consulta para la elaboración de este trabajo de investigación y Anexos que incluyen un resumen de la metodología empleada para llevarla a cabo; así como las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

# CAPITULO I

## 1. MARCO TEORICO

### 1.1 ANTECEDENTES

#### 1.1.1 Concepto e historia de las Asociaciones Cooperativas a nivel mundial

Una Asociación Cooperativa, es una Asociación Autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una Organización Democrática, cuya administración y gestión debe llevarse a cabo según así lo acuerden los asociados en asamblea general, actuando en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias Cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los Asociados, que conforman el objeto social o actividad Cooperativizada de estas entidades, define una tipología muy variada de Cooperativas.

Las Asociaciones Cooperativas, surgen de la idea de ayudar a la solución de los problemas de la economía en los inicios de la civilización, muy pronto el ser humano se da cuenta de la necesidad de unirse para obtener los bienes y servicios necesarios para subsistir. Los historiadores del sistema Cooperativo, están de acuerdo en señalar como antecedentes Cooperativistas, los siguientes:

- ✓ Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios.
- ✓ La colonia comunal mantenida por los Esenios en Ein Guedi, a las orillas del Mar Muerto.
- ✓ Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- ✓ Los "ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas.
- ✓ Vida agraria entre los germanos.

- ✓ Organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos, la Zadruga de los serbios.
- ✓ Organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval.
- ✓ Agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche: "queserías" de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya.
- ✓ Organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los aztecas. También la Minga y el Convite.
- ✓ Las Reducciones de los jesuitas en el Paraguay.
- ✓ Las Cajas de Comunidad en la época de la colonización española en América.
- ✓ Las colonias con el carácter religioso de los inmigrantes en Norte América.

También se debe reconocer la influencia que tuvieron algunas publicaciones antiguas, las cuales son:

- ✓ La República de Platón (428-347 a. de C).
- ✓ Utopía de Tomás Moro (1480-1535).
- ✓ La Nueva Atlántida de Francis Bacon (1561-1626).
- ✓ El Viaje a Icaria de Etienne Cabet (1788-1856).

Como el inicio más reciente del Sistema Cooperativo, se puede mencionar a muchos autores del siglo XVII, los cuales realizaron escritos fundamentales para el desarrollo del Cooperativismo; la Revolución Industrial ocurrida en Europa desde el año 1750 hasta 1850 también tuvo una gran importancia para el desarrollo del sistema, debido a que muchos trabajadores no recibían su salario en dinero; sino que en especie, lo cual llevaba desventajas de mala calidad, peso y precios muy altos. Aún aquellos que recibían su salario en dinero por ser este muy bajo, obligaba a solicitar crédito a los vendedores, encareciendo el precio de los bienes o servicios necesarios.

Todo esto llevó a los trabajadores a unirse para ser sus propios proveedores de insumos o bienes, originándose así las Cooperativas de Consumo; también otros por no conseguir empleo o ser este demasiado desfavorable, decidieron unirse y formar lo que hoy se conoce como Cooperativas de

Producción. Todas estas Cooperativas surgieron principalmente en Inglaterra, llegando después a Francia, Alemania, Italia entre otros.

En Alemania es donde surgen las primeras Cooperativas de Crédito, las cuales son orientadas a los campesinos, después aparecen las Cooperativas para el Aprovechamiento de Insumos y para la comercialización de los Productos Agrícolas; en el mismo país surgen los Bancos Populares, siendo estos las primeras Cooperativas de Ahorro y Crédito, orientadas principalmente para los artesanos y pequeños industriales de las ciudades.

El Cooperativismo llegó a América del Norte, en los últimos años del siglo XIX y primeros del siglo XX, siendo Canadá el país donde se inician las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales pronto se extendieron a Estados Unidos, en ambos países también surgieron las Cooperativas Agrícolas y las de electrificación rural.

Por el lado de América Latina, se puede observar que los antepasados indígenas, ya trabajaban de una forma Cooperativista, en México precolombino existió una sociedad llamada Calpulli, en donde se puede identificar características cooperativistas, las tierras estaban lotificadas y cada uno las explotaba a su manera, pero todo lo obtenido era para beneficio de los pobladores cercanos, después de haber pagado los tributos correspondientes.

Otro ejemplo es el de los Incas, aquellos que poseían tierras, podían solicitar la ayuda de pobladores para cultivarla, obligándose los dueños a sustentar a estos que los ayudaban, esto era llamado Minka, que se puede decir que es un inicio de las Cooperativas de Producción Agrícola.

### **1.1.2 Asociaciones Cooperativas en El Salvador**

En El Salvador se escuchó hablar, por primera vez, del Cooperativismo en forma teórica en el año de 1886, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera. Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo.

Las Cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país. Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No. 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. Debido a la falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 30 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo El Salvador.

### **1.1.3 Importancia de las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización en El Salvador**

Este tipo de Asociaciones Cooperativas, son de importancia para la economía salvadoreña, debido a que colaboran a una mejor realización de actividades, por parte de aquellas personas que se asocian, debido a que así obtienen mejores precios de los productos y los tienen en el momento que los necesitan.

A nivel nacional existe un total de 155 Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización, que se encuentran inscritas en el INSAFOCOOP, que corresponden a un 25% del total de Asociaciones Cooperativas inscritas en esta Institución.

## **1.2 PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.2.1 Antecedentes, concepto y clasificación de los planes estratégicos**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma inició con una definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, los comparó y los combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia menciona que la Planificación Estratégica dio sus primeros inicios en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisionalidad. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa una mayor competencia de mercado.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos), "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las Oportunidades y Amenazas que ofrece el entorno.

Por otra parte hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización deben tener y desarrollar un conocimiento en la planeación estratégica, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse, para enfrentar al mundo presente y futuro que es esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término Planeación a Largo Plazo "se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

### **1.2.2 Concepto de plan estratégico**

Plan Estratégico es aquel que constituye un mejor camino y que conduce a la Entidad hacia el éxito empresarial<sup>1</sup>

El Plan Estratégico es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica los procedimientos, estrategias para lograr los objetivos y propósitos fundamentales de la compañía<sup>2</sup>. Además el proceso del plan estratégico alimenta las decisiones empresariales sobre el cómo y cuándo se definirá ciertas metas específicas en la empresa<sup>3</sup>.

### **1.2.3 Clasificación de los planes estratégicos.**

Los planes son el resultado del proceso de planeación y puede definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. La planeación se realiza en todos los niveles de la Organización generando los siguientes tipos de planes:

#### **1.2.3.1 Planes estratégicos**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base para elaborar los demás planes (táctico y operativos), son diseñados y aprobados por los miembros de mayor jerarquía de la entidad (Junta Directiva) y su función consiste en presidir la obtención, uso y disposición de los medios

---

1 Stanton – Etzel- Walker., Fundamentos de Marketing, 7º Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2000, Pág. 56

2 George A. Steiner , Planeación Estratégica, 30ª reimpresión, Compañía Editorial Continental , México 2003, página 20

3 Stanton – Etzel- Walker., Fundamentos de Marketing, 7º Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2000, Pág. 56

necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la Organización.

El plan estratégico según James Stanton, en su libro Fundamentos de Marketing (Año 1999), considera que puede clasificarse de acuerdo a las necesidades, naturaleza o propósitos de una empresa. De acuerdo al propósito, los Planes Estratégicos se pueden clasificar en: Mercadeo, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.

Plan Estratégico de Mercadeo: El diseño de este Plan Estratégico consiste en coordinar las actividades de venta, comercialización, distribución y promoción, así mismo trata de buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

Plan Estratégico de Producción: Este tipo de Plan Estratégico permite analizar y evaluar la calidad de la materia prima que se adquiere para luego ser utilizada en la elaboración de los productos que se comercializa, además se considera si el precio es el adecuado y si la calidad con que se han producido aporte un valor agregado para competir con otras empresas.

Plan Estratégico de Finanzas: Permite visualizar a la entidad, en la obtención de recursos financieros ( Activos, Inventarios) , así como la utilización racional de estos recursos mediante la utilización de herramientas financieras para obtener niveles de utilidad que permitan a la empresa subsistir en el medio económico donde se está desarrollando.

Plan Estratégico de Recursos Humanos: Este plan orienta sus esfuerzos a la forma de seleccionar a las personas idóneas para una vacante dentro de una compañía y posteriormente evaluar como el individuo se está desempeñando en su cargo para luego promocionarlo a otra plaza. También se puede utilizar para conocer las habilidades, las motivaciones y características de cada uno de los elementos a fin de que estos funcionen dentro de la estructura de la organización o en una actividad determinada.

### **1.2.3.2 Planes tácticos o funcionales**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada Departamento de la Organización y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos del nivel medio (Jefaturas de cada Departamento) con el fin de ejecutar proponer y alcanzar los objetivos en la administración de los recursos de la Entidad. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

### **1.2.3.3 Planes operativos**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que se deben ejecutar por los altos niveles jerárquicos de la Entidad.

Los Planes Operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide el área de actividad

### **1.2.4 Importancia del plan estratégico como herramienta para la toma de decisiones**

La importancia fundamental radica en que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que puede conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la Organización.

El plan se centra en un apoyo para que la empresa se desarrolle desde el lugar donde se encuentra, hasta donde se quiere llegar, es decir, donde estamos ahora y hacia donde queremos llegar.

Sin un Plan, las entidades no pueden desarrollar las actividades en forma eficiente y adecuada, puesto que no se tiene certeza de que hacer, ni como llevarlo a cabo. En el Plan Estratégico los administradores adecuan los recursos de la empresa a sus oportunidades de mercado a largo plazo. Ayuda también a los

gerentes a reconocer las oportunidades seguras y el riesgo a elegir entre ellas. Reduce al mínimo la posibilidad de errores ya que los objetivos, metas o estrategias son sometidos a un estudio formal.

#### **1.2.4.1 Objetivo del plan estratégico**

Un objetivo es un resultado esperado en un plazo dado, y sus características están vinculados en el sentido que deben ser realistas, alcanzables, precisos, claros, concretos y posibles de ser medidos, oportunos de cumplir en el tiempo establecido, pero ante todo que implique retos significativos para la Organización.

Los objetivos estratégicos deben ser por el plazo que se establezcan en el Plan Estratégico. <sup>4</sup> Es obvio que los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados.

Desde ese punto de vista el requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégicas es un factor importante en las organizaciones empresariales <sup>5</sup>

La medida de eficacia, con la cual se lleva a cabo un programa de producción, ventas, rentabilidad, liquidez, endeudamiento y otros. Depende claramente del volumen, costo y calidad de los objetivos establecidos con anterioridad.

Toda Organización debe saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar, para lo cual la Planeación Estratégica y en particular la financiera tiene sus propios objetivos, los cuales pueden variar de acuerdo a su implementación.

Dentro de los objetivos que busca un Plan Estratégico están:

---

<sup>4</sup> [www.chorotega.una.ac.cr/pesh/plan.htm](http://www.chorotega.una.ac.cr/pesh/plan.htm). 2 de octubre de 2006

<sup>5</sup> George A. Steiner , Planeación Estratégica, 30ª reimpresión, Compañía Editorial Continental , México 2003, página 45 y 46

- ✓ Mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- ✓ Búsqueda de mayor rentabilidad.
- ✓ Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- ✓ Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Aumento en la participación de mercado.

Entre las características de un Plan Estratégico se tienen:

- ✓ Es original, en el sentido que constituye la fuente o el origen para los planes específicos subsecuentes.
- ✓ Es conducido o ejecutado por lo más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ✓ Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planes ejecutados por la empresa.
- ✓ Normalmente cubre largos periodos
- ✓ Permite reducir al mínimo la posibilidad de error, ya que sus objetivos, metas y estrategias son sometidas a un estudio riguroso.
- ✓ Realiza un análisis minucioso del medio ambiente y de los recursos que lleva la organización, a la formulación de metas nuevas y apropiadas que deben considerarse en el próximo periodo de planeación.
- ✓ Su parámetro principal radica en la eficiencia

### **1.2.5 Proceso de un plan estratégico**

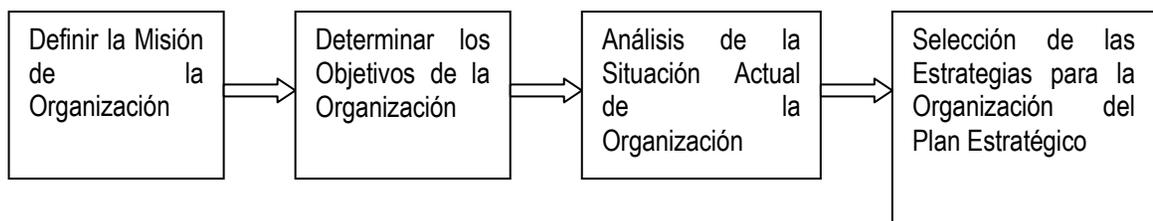
El Plan Estratégico es un proceso para decidir qué tipos de propuestas de planeación deben hacerse, cuando y como deben realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. El plan Estratégico es sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base a una realidad

determinada. También debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

La idea no es que los planes deban cambiarse a diario, si no deben efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario

### Proceso del Plan Estratégico

Fuente: Stanton, William James. Año 1999, Fundamentos de Marketing



#### 1.2.5.1 Definir la misión de la organización

El primer paso es definir la misión de la Organización que puede afectar profundamente la distribución de los recursos, así como la rentabilidad y supervivencia de la empresa a largo plazo. La declaración de la misión se fundamenta en un análisis cuidadoso de los beneficios actuales y potenciales existentes y previstos.

La misión es un enunciado de los principales propósitos y valores que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que laboran en la empresa. Se debe entender el propósito empresarial y la razón de ser de la Organización, es el que justifica la existencia de la misma.

Por su parte los valores de una organización son los que permiten identificar quienes somos, son la esencia de nuestro pensar y actuar, son los que inciden en las decisiones que tomemos, responden a una convicción interna de la Organización. Algunos valores pueden estar asociados a la ética, calidad,

protección del medio ambiente, imagen, responsabilidad con la sociedad, con grupos sociales, trato personal, entre otros.

### **1.2.5.2 Determinar los objetivos de la organización**

Un objetivo es el resultado esperado en un plazo dado, es un desafío para la Entidad u Organización. Antes de desarrollar los detalles en un Plan Estratégico, hay que establecer las metas y objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades diseñadas en las Estrategias.

Los objetivos son entonces, los resultados que la administración pretende lograr en un tiempo determinado, con la cual la empresa reforzara su posición en el mercado.

### **1.2.5.3 Análisis de la situación actual de la organización**

Esta etapa es fundamental para el desarrollo de un Plan Estratégico, ya que dentro de este, influyen muchos factores, tanto internos como externos. Como análisis de la situación, se entiende como reunir y estudiar la información relativa, a uno o más aspectos específicos de la empresa.

El análisis de la situación actual es de vital importancia, pues constituye el fundamento de las decisiones del Plan Estratégico, ya que al no realizar un análisis objetivo se puede caer en errores que conlleven a obtener resultados frustrantes, costosos, y no deseados, realizando para ello los siguientes análisis principales:

Análisis Externo: en esta etapa se analizan las oportunidades y amenazas, el ambiente interno y externo de la empresa deben tomarse en cuenta diversos factores, entre ellos los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos, así como los relacionados con el mercado de trabajo, la competencia y todos aquellos que sean relevantes.

Análisis Interno: el análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa es contrario al de los factores externos o factores ambientales. Se suele proceder al análisis interno evaluando las capacidades y herramientas que permiten medir la capacidad global de la empresa para comprometerse en una estrategia más que en otras.

Sin embargo; el presente anteproyecto de graduación se encuentra enfocado a los procesos internos de la entidad, específicamente a las áreas potenciales de las Cuentas por Cobrar, Ingresos e Inventarios, por lo que si existen factores externos que influyen considerablemente en la entidad afectando los procesos, habrá la necesidad de retomar el análisis externo para una mejor perspectiva de los riesgos de la entidad.

#### **1.2.5.4 Selección de la estrategia para la organización del plan estratégico.**

Se debe tomar en cuenta que uno de los aspectos más importantes donde se establecen las estrategias es en la administración misma.

La selección y el desarrollo de los Planes Estratégicos de la dirección ejecutiva superior de la compañía deben de determinar factores tales como: prontitud, cantidad y cualidad de los recursos obtenidos y en la identificación de los planes específicos de estas. La incapacidad o la falta de deseo de la dirección superior para decidir sobre problemas de planes estratégicos tales como, la suma de dinero que estará disponible para algún nuevo proyecto, conducen inevitablemente a la indecisión e irresolución en el cumplimiento de los planes formulados. Los planificadores deben también tomar decisiones arriesgadas, pero sus decisiones son sistematizadas y estructuradas, es decir se basan en una estimación de las oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustadas para que si puedan ser congruentes con la misión, objetivos y capacidades globales determinadas por la Organización.

## **1.3 RIESGOS DE UNA ENTIDAD**

### **1.3.1 Concepto y clasificación de los riesgos**

#### **1.3.1.1 Los riesgos de una entidad**

Puesto que toda actividad realizada por una Entidad conlleva riesgos en todos sus aspectos y que el riesgo cero no existe, ya que siempre se presentan debido a fallas o errores en los Controles Internos, es por ello que se conceptúan como sigue:

- a) El riesgo es aquello que ocasiona deficiencias o fallas en los Controles Internos, que conlleva a la obtención de resultados inesperados negativos, causado generalmente por diversos factores tales como: errores humanos, fallas en los sistemas, inadecuados procedimientos o falta de aplicación de políticas de control en áreas relevantes<sup>6</sup>
- b) El potencial de pérdida asociado a un proceso productivo, cuando cambia en forma no planeada, las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.
- c) La posibilidad que se presente un evento que conlleve a afectar significativamente el logro de los objetivos que plantea una entidad, por lo que ninguna entidad opera en un ambiente libre de riesgos.

#### **1.3.1.2 Clasificación de los riesgos**

Como se definió anteriormente, los riesgos se presentan en todos los ámbitos de una entidad, por ello es necesario entender cómo se clasifican y poder identificar los riesgos que afronta una Asociación

---

<sup>6</sup> Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación adoptado por la conferencia de plenipotenciarios del 22 de marzo de 1989, que entro en vigencia el 5 de mayo de 1992.

Cooperativa de Aprovisionamiento y Comercialización del área Metropolitana de San Salvador, partiendo primordialmente en dos clases de riesgo como es el Riesgo Puro y el Riesgo Especulativo:

Riesgo Puro: es el riesgo que se manifiesta en una entidad y que puede ocasionar la posibilidad de pérdidas, sin la obtención de resultados positivos que dentro de ellos se encuentra tanto el riesgo incorporado y el riesgo inherente:

- a) El Riesgo Incorporado es: el riesgo que se presenta fuera de la actividad de la entidad como producto de comportamientos irresponsables en el que hacer del recurso humano.
- b) Por otra parte el Riesgo Inherente es aquel riesgo susceptible en todas las actividades de una entidad y que pudiera manifestarse constantemente<sup>7</sup>.

Riesgo Especulativo: es un tipo de riesgo incierto el cual se desconoce si se obtendrán resultados negativos o positivos, considerando que su descontrol conlleva a resultados negativos.

Sin embargo; el riesgo objeto de estudio de este anteproyecto, trata acerca del riesgo operativo el cual es un riesgo de tipo puro, que fusiona las dos características principales de este, como son el riesgo incorporado y el riesgo inherente, pero que no es especulativo debido a que es un riesgo que obedece a distintos factores que se manifiestan en una Entidad y que son identificables.

### **1.3.2 Riesgo operativo**

De acuerdo a lo planteado anteriormente el Riesgo Operativo, se puede decir que se presenta en toda actividad económica de una entidad dependiendo de esta manera que su manifestación obedezca a las decisiones diarias que tome la entidad, si estas son inadecuadas o no se toman con oportunidad para

---

<sup>7</sup> Glosario de términos de las Normas Internacionales de Auditoría, Año 2006, pagina 23.

hacer las correcciones necesarias, ante fallas en los controles internos y factores externos que la rodean tales como: decisiones en los precios, competencia, ventas, gestiones de cobros, cambios tecnológicos, entre otros, que afectan la gestión operativa y los resultados obtenidos.

Por ello definimos el Riesgo Operativo como: el Riesgo de Pérdida reflejados en los resultados atribuible a una inadecuación o fallas en los procesos, personal y sistemas internos o a causa de eventos externos, excluyendo el riesgo legal pero excluyendo los Riesgos Estratégicos y Reputacionales<sup>8</sup>.

De acuerdo con esta definición podemos decir que el riesgo operacional es inherente a toda actividad que desarrolla una entidad ya sea esta bancaria y no bancaria, presentándose en todas las operaciones y afectando a todos los tipos de riesgo existentes, tal como lo describe el comité de Basilea en su publicación No. 96 de sanas prácticas para la gestión y supervisión del Riesgo Operativo de febrero 2003.

Por lo que los riesgos operacionales a los que una entidad se ve expuesta, según el Comité de Basilea, se manifiesta en cuatro áreas de negocios importantes, donde pueden ser identificados, los cuales podemos enunciar como sigue:

- 1. Procesos**
- 2. Recursos Humanos**
- 3. Sistemas de Información**
- 4. Eventos Externos**

Estas áreas corresponden a fuentes donde se originan los riesgos operativos, donde se pueden identificar los factores causantes de los riesgos derivados de las actividades de la entidad, que por lo general

---

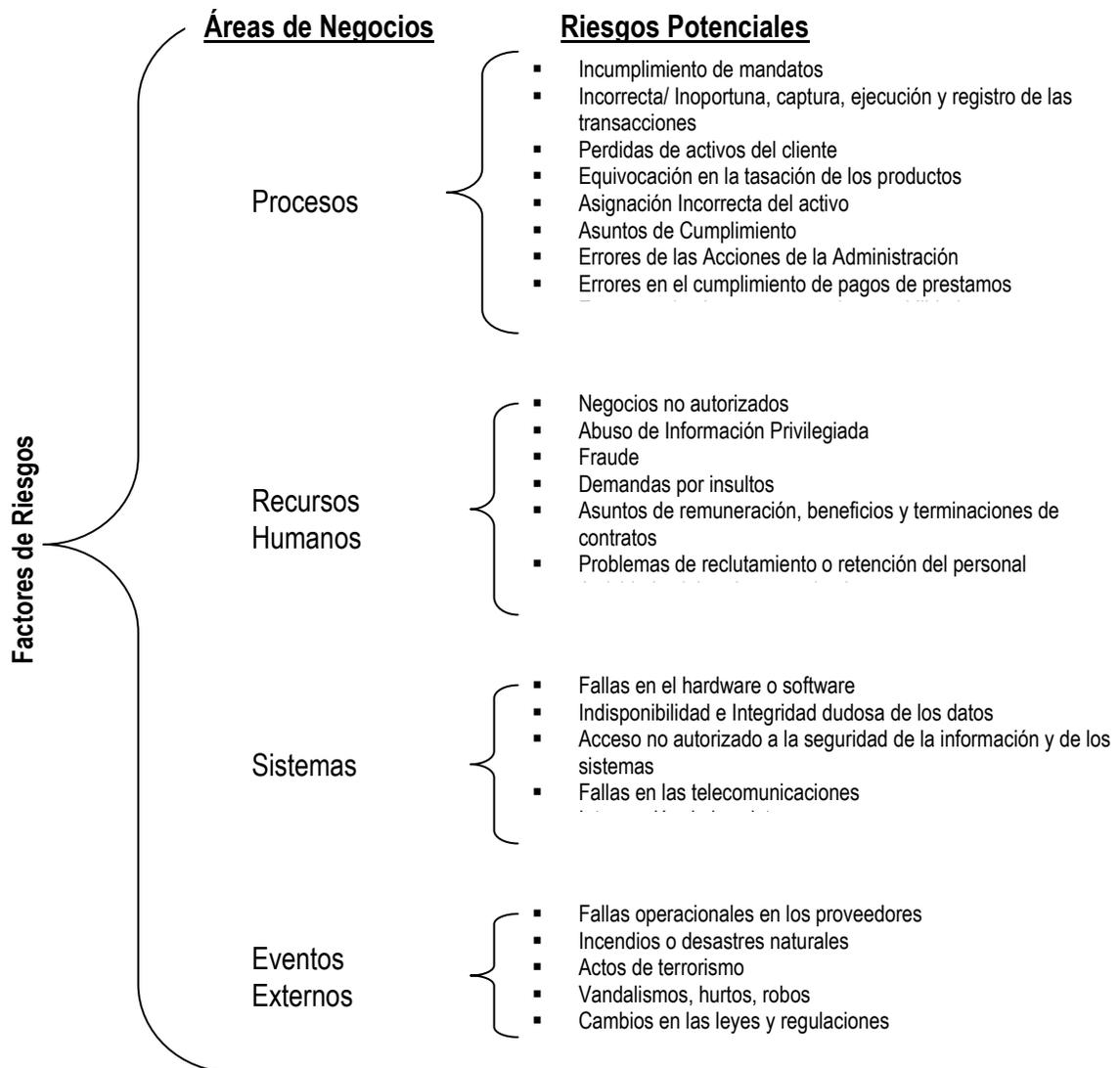
<sup>8</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) por sus siglas en Ingles (Bank For International Settlements) que se expresa como comité de Basilea. Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital, junio 2004, pagina 128

conllevan a la posibilidad que se presenten pérdidas financieras. En tal sentido se pueden considerar que los Riesgos Operativos se encuentran presentes en las fallas resultantes ante una inapropiada actividad desarrollada por la entidad donde son originados por riesgos potenciales de tipo operativo.

La siguiente Ilustración expone las áreas de riesgo en las que se ve afectada la entidad por los cuatro factores importantes enunciados anteriormente, tal como sigue:

**Figura 1. Factores de los Riesgos Operativos**

Fuente: Elaborado por Grupo de Trabajo de Presente Anteproyecto de Graduación

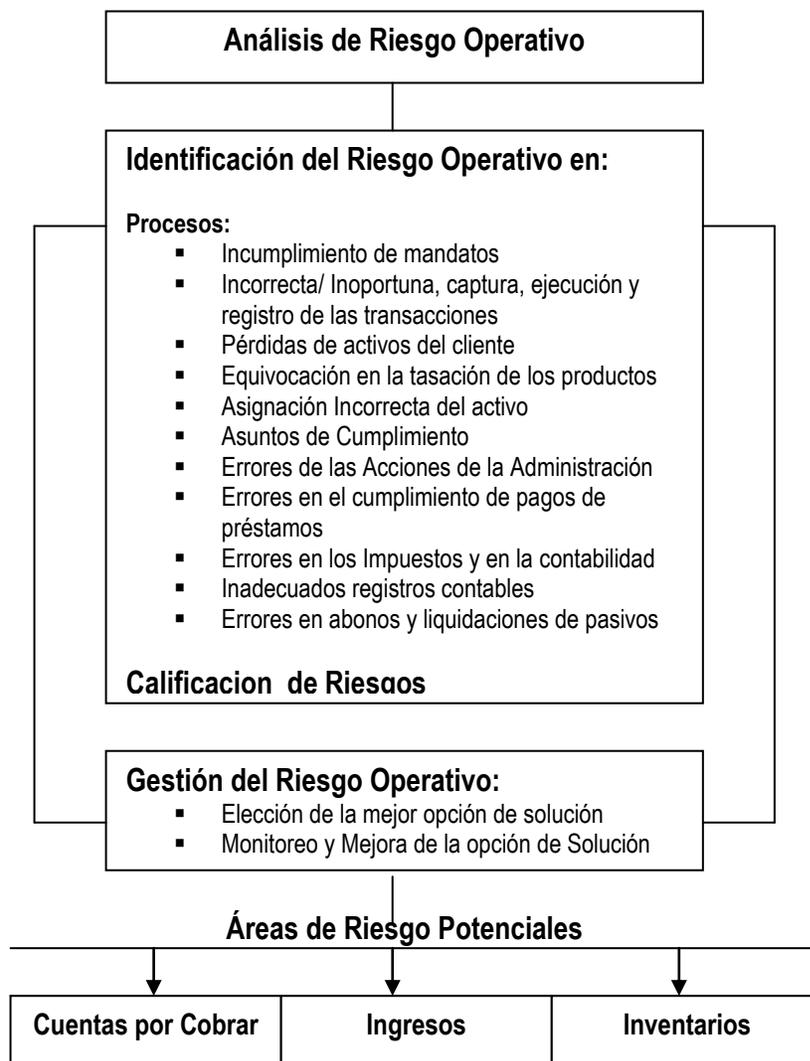


1. **Procesos:** se refiere a posibles pérdidas financieras en relación con inapropiados diseños de procesos importantes, mediante aplicación de políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que conlleve a obtener deficiencias en las operaciones o fallas importantes en las mismas, dentro de los cuales están: los errores en las transacciones o registros contables, evaluaciones inadecuadas de supervisión de contratos con terceros, la complejidad de productos u operaciones, deficiencias en los pagos a proveedores, insuficiencia de flujos o recursos para enfrentar operaciones importantes, falta de documentaciones de las operaciones, incumplimiento presupuestarios, entre otros los cuales se atribuyen a un debilitamiento en los controles internos.
2. **Personas:** Atribuido a posibilidad de pérdidas financieras asociadas a factores de índole humano, como son la negligencia del personal, errores humanos, sabotaje, fraude, robos, paralizaciones o huelgas, apropiación de la información sensible de la entidad, casos de lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales entre los empleados claves, inadecuados adiestramientos y capacitación, entre otros que afectan considerablemente las operaciones de la organización.
3. **Sistemas:** se refiere a la posibilidad de pérdidas financieras, derivadas del uso inadecuados de los sistemas de información y las tecnologías empleadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones que realiza la entidad cuando se ve afectada principalmente por la falta de confidencialidad, Integridad, disponibilidad y oportunidad de la información, el cual tiende a producir resultados desfavorables en las operaciones.
4. **Eventos Externos:** dentro de estos se encuentran la posibilidad de pérdidas procedente de la ocurrencia de eventos ajenos o fortuitos fuera del control de la entidad que puede verse afectado el desarrollo de las actividades de la entidad afectando tanto los procesos internos, personas y tecnologías de información, que dentro de los cuales se describen: riesgos contingenciales legales, fallas en los servicios críticos proporcionados por terceros, ocurrencia de desastres naturales, atentados o actos delictivos, cambio de leyes o regulaciones, riesgo de tipo político, entre otros que no dependen de la actividad normal ni de las decisiones de la entidad.

Enfocado a estos factores de Riesgos Operativos, el presente anteproyecto de graduación esta dirigido al análisis del factor de Riesgo de Procesos, ya que las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización se ven más afectadas por este factor componente de los Riesgos Operativos y de necesaria aplicación para el análisis de riesgos, tal como se muestra a continuación:

**Figura 2. Análisis del riesgo operativo**

Fuente: Elaborado por Grupo de Trabajo de Presente Anteproyecto de Graduación



### **1.3.2.1 Identificación y evaluación de los riesgos operativos**

Basado en la experiencia de la administración y los controles empleados para llevar a cabo las actividades de una Entidad, se describe como el conjunto de acciones y experiencias llevadas a cabo para descubrir los riesgos a los que se ve expuesta una Entidad así como las causas principales que los ocasionan.

De esta manera es necesario llevar a cabo procedimientos específicos para la identificación de los riesgos en las distintas áreas de la entidad, para el caso de nuestro trabajo el cual va enfocado a tres áreas relevantes, como son las relacionadas a ingresos, cuentas por cobrar e Inventarios, procediendo de la siguiente manera:

- a) Con base en los estados financieros históricos, informes de la administración, datos estadísticos, manuales de procedimientos y cualquier otro medio, se procede a la identificación de las áreas potenciales, que de acuerdo al enfoque de este anteproyecto son los Ingresos, Cuentas por Cobrar e Inventarios.
- b) Elaboración de cuestionarios de preguntas claves para la obtención de respuestas e identificar riesgos.
- c) Efectuar procedimientos de inspección y monitoreo de las operaciones, dentro de las áreas físicas de la entidad, para observar el debido desarrollo de cada proceso.
- d) Entrevistas con los responsables de las operaciones y confirmar las existencias de los riesgos identificados y a la vez identificar otros riesgos no detectados.
- e) Medir los riesgos por rango de gravedad, los posibles daños y su recurrencia, procediendo a la elaboración de una matriz de riesgos operativos identificados y calificando los riesgos según su grado de intensidad e importancia.
- f) Establecer el primer diagnóstico financiero de la entidad modelo y proceder a la elaboración de alternativas de solución tales como: mejores políticas y procedimientos; así como, tácticas de gestión que ayuden a minimizar los riesgos identificados y evaluados.

- g) Efectuar Proyecciones a futuro de las áreas críticas objeto de estudio como son: las ventas, cuentas por cobrar e Inventarios, mediante la simulación de la aplicación de las políticas y procedimientos propuestas, así como tácticas de gestión sobre las proyecciones efectuadas y así poder establecer un último diagnóstico para la minimización de los riesgos y mejoramiento de los resultados y obtener un segundo diagnóstico positivo.

Para efectuar todo este proceso de identificación y Evaluación de los Riesgos Operativos es necesario emplear herramientas financieras y métodos, el cual consiste en lo siguiente:

#### **1.3.2.1.1 Análisis financiero**

Efectuar un análisis financiero previo con la obtención de los estados financieros históricos de 5 periodos anteriores al 2009 definitivos y auditados, como son: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujo de Efectivo e identificar y proceder a realizar un análisis de las áreas de riesgo importantes, las cuales enfoca este anteproyecto, como: ingresos, cuentas por cobrar e inventarios y proceder al análisis financiero, como el volumen de las operaciones de ventas de un período a otro, aumento de las cuentas por cobrar y la mora, la rotación de los inventarios y su debidos registro y control.

#### **1.3.2.1.2 Análisis estadístico**

Consiste en efectuar un análisis de las tendencias y comportamientos de los resultados y efectos financieros en las áreas objeto de estudio ocurrido de un periodo a otro, el volumen de operaciones y los efectos ocurridos, así mismo considerando las observaciones de las auditorías en los informes sobre las áreas estudiadas y obtener una perspectiva de la situación financiera.

### 1.3.2.1.3 Cuestionarios

Consiste en el procedimiento de elaboración de preguntas claves específicas en medios impresos, para obtener información de importancia de hechos y operaciones relevantes para la identificación de los riesgos potenciales y así poder evaluarlos.

### 1.3.2.1.4 Medición de riesgos

Mediante el uso del Método de Evaluación de Riesgos del Comité de Basilea<sup>9</sup>, de los riesgos identificados, se procede a la evaluación de los Riesgos Operativos, enfoque que surge mediante el acuerdo de Basilea I de 1988 el cual consistía en lineamientos para la minimización de riesgos de insolvencia dirigido primordialmente a bancos internacionales activos con sede en países del grupo de G10, y que debido a su importancia se generalizo a todo tipo de bancos, sin embargo su aplicación es de relevancia para toda organización en problemas de riesgo operativo, el cual no excluye al sector cooperativista, específicamente a una Asociación cooperativa, que bajo este enfoque se tratará de aplicar dicho método a los riesgos con que se ve influenciado dicho sector mediante el estudio del factor de riesgo operativo de procesos.

Este enfoque nos propone como herramienta necesaria la elaboración de matrices de riesgos operativos, para proceder a una medición, el cual se desarrollan considerando los siguientes elementos de una entidad:

**a) Actividad:** Representa todo proceso, entendiéndose como toda actividad o función que por sus propias características se ven expuestas al riesgo operativo.

**b) Factor de Riesgo:** Es el aspecto de la actividad generadora de riesgo operativo.

**c) Condiciones Existentes:** Corresponde a la situación que se ha identificado y de donde se parte para evaluar la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

---

<sup>9</sup> El Comité de Basilea es una organización que fue creada en 1975, por los presidentes de los bancos centrales de países líderes en supervisión bancaria y quienes lo integran son: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Suecia, Suiza, Reino Unido, y los Estados Unidos los cuales conformaban el grupo del G-10. Su secretaría se encuentra ubicada en Basilea específicamente en el Banco de Regulaciones Internacionales.

**d) Probabilidad de Ocurrencia e Impacto:** La probabilidad de ocurrencia del riesgo operativo se le asigna una ponderación como: Alta, Media o Baja, esta variación se produce de acuerdo a la efectiva o inadecuada gestión con que se controla el Riesgo Operativo y con la regularidad con que se presenta, su intensidad depende de su impacto financiero sobre los resultados de los procesos desarrollados, para ello y poder calificar una ponderación de alta, media o baja es necesario considerar la Probabilidad de Ocurrencia por el Impacto, tal como se ilustra a continuación:

**Figura 3. Exposición al riesgo operativo de una entidad**

Fuente: Estupinian Gaitán, Rodrigo. Agosto 2006, 1ra Edición Bogotá Colombia. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M.

**Ilustración de la Exposición al Riesgo Operativo de una entidad**

**Probabilidad de Ocurrencia**

		Alto	Medio	Bajo
<b>Impacto</b>	Alto			
	Medio			
	Bajo			

De acuerdo con el esquema debemos calificar los riesgos asignándole una ponderación, de la siguiente manera:

<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
1 = Baja	1 = Bajo
2 = Moderada	2 = Moderado
3 = Alta	3 = Alto

Y para efectuar el cálculo matemático para la valoración del riesgo se describe mediante la siguiente fórmula o Ecuación:

$$ER = PO \times I$$

Dónde:

ER = Exposición al Riesgo.

F = Frecuencia u Ocurrencia de que el riesgo se concrete

I = Impacto reflejado en pérdida estimada en los resultados, para cada caso en que el riesgo se concrete.

### Cuadro 1. Matriz de riesgo

#### Interpretación de la ecuación

#### Ponderación de Probabilidad e Impacto de Riesgos

Ponderación de Probabilidad		Ponderación del Impacto	
Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación
Baja	1	Bajo	1
Media	2	Medio	2
Alta	3	Alto	3

#### Obtención de la Exposición al Riesgo

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA (3)</b>	( PO X I = ER) Alto/bajo = Medio (3 X 1 = 3)	( PO X I = ER) Alto/medio = Alto (3 X 2 = 6)	( PO X I = ER) Alto/alto = Alto (3 X 3 = 9)
	<b>MEDIA (2)</b>	( PO X I = ER) Medio/bajo = bajo (2 X 1 = 2)	( PO X I = ER) Medio/medio = Medio (2 X 2 = 4)	( PO X I = ER) Medio/alto = Alto (2 X 3 = 6)
	<b>BAJA (1)</b>	( PO X I = ER) Bajo/bajo = Bajo (1 X 1 = 1)	( PO X I = ER) Bajo/medio = Bajo (1 X 2 = 2)	( PO X I = ER) Bajo/alto = Medio (1 X 3 = 3)
		<b>BAJO(1)</b>	<b>MEDIO(2)</b>	<b>ALTO(3)</b>
	<b>I M P A C T O</b>			

La Probabilidad de ocurrencia debe multiplicarse por la ponderación del Impacto para obtener la Exposición al Riesgo, a mayor puntaje, la exposición al riesgo es mayor, lo que implica que debe dársele

más importancia y por consiguiente las medidas a tomar deben ser las más rigurosas por parte de la administración

### Ponderación de la Exposición al Riesgo

Bajo = 1 a 2

Medio = 3 a 5

Alto = Mayor de 6 a 9

Por lo tanto una vez, calificado los riesgos se procede al mapeo de riesgos operativos, mediante el auxilio de una matriz de riesgo, tal como la que se ilustra a continuación:

### Matriz de Análisis de Riesgos

#### Ejemplo 1:

Fuente: Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Agosto 2006, 1ra Edición Bogotá Colombia. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M.

Actividad de Análisis	Análisis de Riesgos Operativos			Exposición al Riesgo
	Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	
Área de Riesgos Potenciales	Cuentas por Cobrar a Clientes Sobrevaluadas	3	3	9
	Falta de Tratamiento de Mercaderías de Inventarios Obsoletas	3	2	6
	Pendientes de remesas a bancos por más de 6 meses	3	3	9

## Ilustración de estrategias de respuesta a los riesgos evaluados

Ejemplo 2:

		Probabilidad de ocurrencia		
		Alto	Medio	Bajo
Impacto	Alto	<b>Evitar</b>	<b>Controlar/ Transferir</b>	<b>Transferir</b>
	Medio	<b>Evitar/ Controlar</b>	<b>Controlar/ Transferir</b>	<b>Transferir/ Aceptar</b>
	Bajo	<b>Controlar</b>	<b>Controlar/ Transferir</b>	<b>Aceptar</b>

El esquema nos muestra una breve visualización de las medidas que debe tomar la administración de la entidad para una adecuada gestión de los riesgos operativos evaluados y calificados

En el siguiente ejemplo se visualiza también una matriz de riesgos donde la administración detalla sus estimaciones y valoraciones de respuesta a los riesgos para ello es necesario contar con los datos necesarios para completar las medidas y llevarlas a cabo, tal como se muestra a continuación:

### Matriz de riesgos operativos

#### Ejemplo 3:

Fuente: Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Agosto 2006, 1ra Edición Bogotá Colombia. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M.

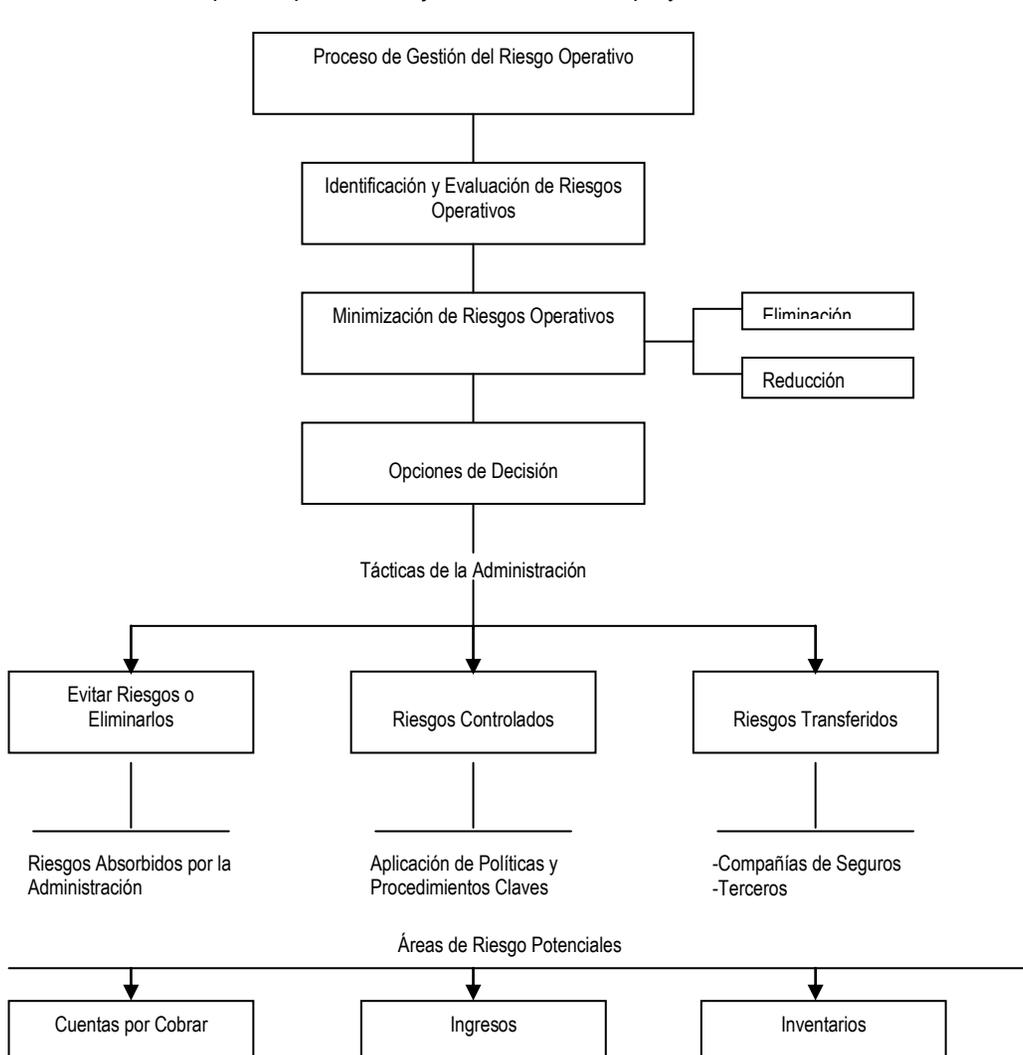
Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Factor	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y gerenciar políticas, normas y estrategias para la minimización de riesgos operativos	Eficiencia, efectividad, y eficacia de las operaciones.	Registro de Cuentas por Cobrar de área de cobros	Sobrevaluación de la cartera de cuentas por cobrar	-No se separan las ventas en efectivo de las ventas al crédito -Existen cuentas por cobrar sin soporte de documentos	3	3	9	Alto	Implementar manuales de cumplimiento de procesos de registro y soporte de las cuentas por cobrar y monitorear las medidas
		Registro de cobros por responsable de Área de cobros	Existen cheques de enero y febrero pendientes de remesar al banco registrados en la caja general al cierre del mes de agosto	- No existe una política que regule un plazo para el envío de las remesas al banco	3	3	9	Alto	Implementar una política que regule el plazo de envío de las remesas al banco y monitorear los resultados

### 1.3.3 Gestión del riesgo operativo

El proceso de gestión de Riesgos Operativos, consiste en las acciones que realiza la administración, basado en el conjunto de Políticas y Procedimientos y Tácticas administrativas llevadas a cabo, con el propósito de identificar, reducir o eliminar riesgos, específicamente los Riesgos Operativos relacionados con las áreas de Ingresos, cuentas por cobrar e inventarios, que representan las áreas de riesgo más relevantes que enfrenta una Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento y Comercialización.

**Figura 4. Proceso de Gestión de Riesgos Operativos**

Fuente: Elaborado por Grupo de Trabajo de Presente Anteproyecto de Graduación



Después de haber identificado y valuado los riesgos a los que está expuesta una Asociación Cooperativa de Aprovechamiento y Comercialización, acompañado del conjunto de tácticas basadas en la experiencia y conocimientos de la administración, se deberán tomar acciones o medidas de respuesta para la eliminación y reducción de los Riesgos Operativos.

Para lograr tal propósito es necesario involucrar a los responsables y personal de las áreas de riesgo, considerándose para ello aspectos de importancia para la implementación de las medidas tales como:

- a) Considerar sobre la base del análisis costo-beneficio la aplicación o no de las medidas a tomar y su nivel de conveniencia.
- b) Concientización del personal, mediante adiestramientos y capacitaciones acerca de los riesgos a los que se ve expuesta la entidad y lograr su cooperación en la aplicación de las medidas.
- c) De las fallas y errores que se identifiquen verificar riesgos que se puedan corregir de forma inmediata.
- d) Diseñar e Implementar planes emergentes para evitar el aumento de riesgos en sectores operativos donde se vea más afectado por la exposición de riesgos.
- e) Disponer de responsables para la supervisión y evaluación del cumplimiento de las medidas consideradas.
- f) Monitorear periódicamente los resultados.

Por tales motivos los riesgos operativos de una Entidad deben ser tratados con las decisiones más adecuadas y considerarlas como medidas de acción para la minimización de los riesgos, el proceso de gestión de Riesgos Operativos nos ayuda a visualizar el tratamiento que la administración debe considerar el más adecuado para la obtención de mejores resultados en la minimización de riesgos.

### **1.3.3.1 Valuación de opciones para la minimización de riesgos**

Son las acciones consideradas y valuadas por la administración de la Entidad para aplicarlas sobre las áreas de riesgo afectadas, con el propósito de minimizar los riesgos existentes identificados, para tal fin la Administración tiene que optar por opciones de decisión importantes tales como:

#### **a) Eliminación de riesgos:**

Se describe como el proceso decisivo mediante el cual la administración decide aceptar el riesgo identificado, evaluando la posibilidad de afrontar el costo de eliminarlo, aunque esta medida decisiva no asegura su reaparición, ayuda a reducir los riesgos de forma inmediata o de tratarlos con mediatez.

#### **b) Reducción de Riesgos**

Consiste en el proceso decisivo en que la administración decide aceptar los riesgos identificados y tratarlos mediante aplicación de políticas y procedimientos rigurosos o mediante la transferencia de los mismos a terceros como, el caso de las aseguradoras u otra entidad que controle el riesgo, significando para la entidad evaluada un costo que debe monitorear mediante la inspección de resultados.

### **1.3.3.2 Aspectos importantes para la elección de la mejor decisión**

Dichas decisiones consideradas por la administración antes de llevarlas a cabo, la entidad previamente debe tomar la decisión más apropiada y de ser posible recomendada, para ello se puede auxiliar de una consultoría o de informes de auditorías independientes o de la experiencia misma de la entidad

Por ello la administración asume la responsabilidad de elegir las medidas de acción que mejor le genere resultados a la entidad a un menor costo de ser posible, para ello se propone una serie de aspectos de importancia para poder elegir una adecuada decisión, como sigue:

**a) Definir objetivos en función de los resultados**

Consiste en la evaluación de los resultados que se esperan obtener durante un período de tiempo, de acuerdo a los recursos disponibles para cubrir las opciones de solución.

**b) Definir el conjunto de opciones para minimizar riesgos**

La Administración de la Entidad debe definir y agrupar las opciones que le parezcan adecuadas para el manejo y minimización de riesgos y escoger la mejor alternativa de solución.

**c) Elección de la mejor opción**

Consiste en la elección de la mejor alternativa por parte de la Administración, y definirla para su aplicación.

**d) Monitoreo de la mejor opción seleccionada**

Consiste en el proceso de retroalimentación de la mejor opción elegida y aplicada evaluando su funcionamiento de acuerdo a los resultados obtenidos y mejorarla, esto implica un costo de mejora que debe evaluarse si resulta costoso o el riesgo es muy exigente que amerita asumir el costo o de cambiar la opción, para ello es necesario efectuar las correcciones hasta pulir la opción el cual es lo recomendable.

Una vez considerados todos estos aspectos importantes, para la identificación, estudio y gestión de los Riesgos Operativos la administración debe retroalimentar constantemente las actividades de riesgos relevantes y así poder mejorar los procesos.

## **CAPITULO II**

### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO, QUE CONTRIBUYA A LA GESTION DEL RIESGO OPERATIVO, PARA LOS PERIODOS 2010-2012**

#### **2.1 PRESENTACIÓN**

A continuación se presenta el contenido del Plan Estratégico Propuesto, tomando como base los datos reales de una Asociación Cooperativa modelo, donde la administración de misma estuvo en disposición de colaborar para llevar a cabo la presente Investigación y que para efectos de confidencialidad se denominara XYZ de R.L. por lo que la propuesta del plan será para los períodos 2010, 2011 y 2012, enfocado específicamente en tres áreas de importancia con más incidencia de riesgos como son: Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar.

Primeramente, se describe el objetivo general y los objetivos específicos del Plan Estratégico para la Administración y Gestión de los Riesgo Operativos, seguido por cuatro fases que inicia desde el conocimiento de la Cooperativa hasta el seguimiento y monitoreo de las soluciones a la problemática expuesta anteriormente.

La fase 1, está determinada por el Conocimiento de la Entidad, incluye: los antecedentes, la misión y visión, sus políticas, leyes y regulaciones aplicables, su estructura organizativa, los Estados Financieros Comparativos de los años 2005 al 2009 y un análisis financiero previo de la situación económica actual de la entidad

La fase 2, Identificación y Evaluación de los Riesgos Operativos, revisa los procedimientos y políticas administrativas y financieras que aplica la cooperativa, con la inspección enfocada en los procesos internos relacionados a las áreas de riesgos potenciales de Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar sujetas de estudio y realización de entrevistas al personal clave de la entidad; obteniendo la información necesaria para la realización de una matriz de análisis y evaluación de riesgos operativos.

La fase 3: consiste en la gestión de riesgos Operativos, mediante la formulación de alternativas de solución que incluyen una serie de políticas, procedimientos y estrategias apropiadas para la minimización de los Riesgos evaluados, donde es seleccionada la mejor alternativa para su aplicación y a partir del adecuado cumplimiento de estas medidas, se realizan proyecciones financieras para períodos futuros del 2010 al 2012 para visualizar los resultados esperados.

La fase 4: Monitoreo y Seguimiento, en esta etapa proponen los lineamientos para evaluar los resultados obtenidos de la aplicación de las alternativas seleccionadas donde, se revisa y se evalúan las posibilidades de mejorar o hacer cambios en el plan, para luego tener una retroalimentación del Plan Estratégico.

Según lo expuesto anteriormente, la elaboración de este Plan Estratégico, es con el fin de aportar una herramienta de consulta para las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización, con el fin de que estas cuenten con una mejor visión de sus actividades a realizar, y contribuir a su desarrollo económico financiero.

## **2.2 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **2.2.1 Objetivo General**

- ✓ Incluir en el plan estratégico de las mejores alternativas de solución, para hacerle frente a los principales riesgos operativos identificados y evaluados.

## **2.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los principales riesgos operativos potenciales de la Asociación Cooperativa Modelo.
- ✓ Evaluar apropiadamente los principales riesgos operativos identificados, para la formulación de las soluciones.
- ✓ Diseñar el conjunto de estrategias, políticas y procedimientos adecuados, para la minimización de los riesgos identificados y evaluados.

## **2.3 FASE 1 CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

### **2.3.1 Antecedentes de la cooperativa**

#### **a) Constitución de la cooperativa**

La Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento y Comercialización XYZ DE RL., fue constituida el 09 de junio de 2001, según escritura pública otorgada ante los oficios del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y su delegado, señor Miguel Ángel Ramírez, conforme a las Leyes e inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas, bajo el número veintisiete, folio cuatrocientos setenta y tres a folio cuatrocientos noventa y uno y siguientes del Libro número vigésimo séptimo del Registro de inspección de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, el día tres de julio del año dos mil uno.

#### **b) Naturaleza y giro**

XYZ DE RL es una Asociación Cooperativa de Responsabilidad Limitada y su régimen es de capital variable. Su giro principal consiste en la compra y venta de mobiliario, equipo de oficina y electrodomésticos.

### **c) Denominación**

La Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento y Comercialización XYZ de R.L. según el pacto de constitución Número 27 de folios 473 a 491; se denomina XYZ de R.L. Según acuerdo Número 6, de fecha 5 de junio de 2006.

### **d) Domicilio**

Sus oficinas están ubicadas en la Ciudad de San Salvador, Centro Financiero, Av. Olímpica # 3550 y puede establecer agencias, dependencias y oficinas en cualquier otra parte del territorio nacional o a nivel centro americano.

## **2.3.2 Misión y visión**

### **2.3.2.1 Misión**

Contribuir al mejoramiento social y económico de los asociados, a través del abastecimiento de los bienes necesarios para la realización de sus actividades, llenando las expectativas del sector de la micro y pequeña empresa.

### **2.3.2.2 Visión**

Ser el principal proveedor de mobiliario, equipo de oficina y electrodomésticos de nuestros socios, que pertenecen a la micro y pequeña empresa, cubriendo sus necesidades a través de un servicio eficiente y rápido; que permita alcanzar el liderazgo en XYZ de R.L.

### **2.3.3 Principales políticas financieras**

#### **a) Bases de presentación**

La situación financiera, el resultado de operaciones, los flujos de efectivo y los cambios en el patrimonio de XYZ DE R.L. se presentan de acuerdo con Normas de Información Financiera Adoptadas en El Salvador (NIF/ES).

#### **b) Unidad monetaria**

Los libros legalizados de contabilidad y los estados financieros se llevan en dólares, moneda de curso legal en la República de El Salvador, representados por el símbolo \$ en los estados financieros.

#### **c) Base de acumulación**

Los ingresos y gastos se registran contablemente en función del período de ocurrencia de los mismos, es decir, se registran sin que se hayan recibido o pagado en efectivo.

#### **d) Inventarios**

Este rubro representa el valor de los bienes muebles adquiridos para las actividades de compraventa de mercaderías, así como los artículos adquiridos para consumo interno durante la realización de las actividades de operación, clasificados de acuerdo a su naturaleza y se valorará de bajo el costo promedio.

#### **e) Costo de ventas**

Este rubro representa el costo de los bienes muebles vendidos durante el ejercicio, de los inventarios de existencias de mercaderías adquiridas para la venta y se valorará bajo el método de costo promedio.

**f) Depreciación**

Representa el valor de las cuotas anuales acumuladas de depreciación de las propiedades planta y equipo depreciables, propiedad de la cooperativa por uso de los mismos en base al método de línea recta.

**g) Cuentas y Documentos por Cobrar**

Este rubro representa los valores pendientes de cobro, recuperables a corto plazo (doce meses), incluyendo los intereses por moratoria, así como anticipos y préstamos concebidos a los empleados, los cuales son registrados al valor histórico y se valúan de acuerdo a su valor razonable y se reconoce provisión con el importe de los valores destinados para amortizar cuentas incobrables según acuerdo tomado por el consejo de administración.

**h) Propiedad, Planta y Equipo**

Este rubro representa los bienes muebles e inmuebles adquiridos por la cooperativa con la finalidad de cumplir con los objetivos, para la cual fue creada y está constituida, los cuales se deprecian aplicando el método de línea recta, tal como lo establece la Ley del Impuesto sobre la Renta.

**i) Resultado integral del financiamiento**

El resultado integral de financiamiento se determina agrupando en el estado de resultado, los gastos y productos financieros y las diferencias por las fluctuaciones cambiarias.

**j) Impuesto sobre la Renta**

La provisión para Impuesto Sobre la Renta se registra con base en la utilidad contable ajustada por ingresos no gravables y gastos no deducibles.

#### **k) Reserva Legal**

La entidad está obligada a crear anualmente una reserva legal que corresponde al 10% sobre las utilidades del período, esta reserva podrá ser mayor del veinte por ciento del capital pagado.

#### **l) Reserva de Educación**

El 5% para el fondo de educación las sumas necesarias para hacer frente a los compromisos relacionados con indemnizaciones laborales y cuentas incobrables

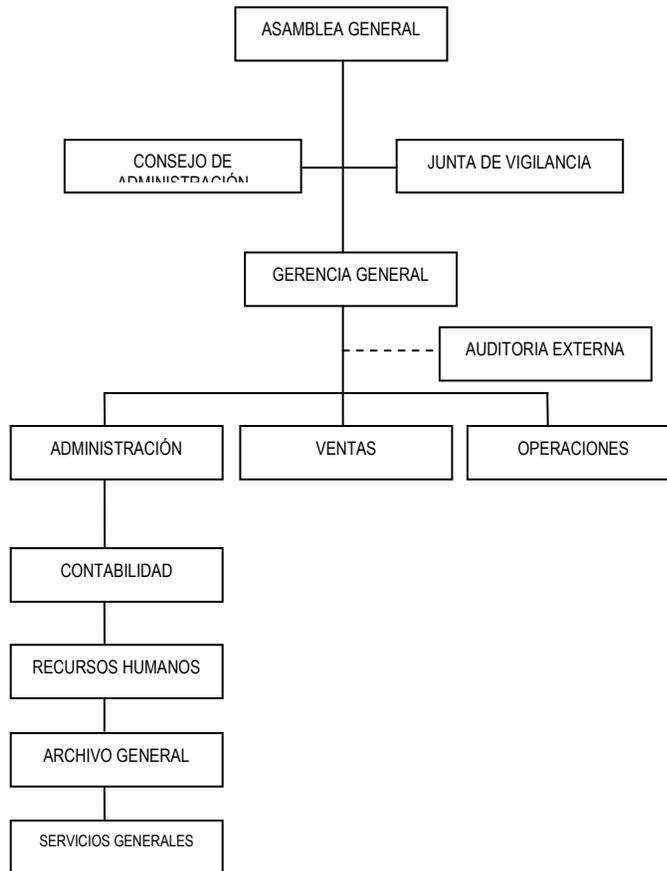
### **2.3.4 Leyes y regulaciones aplicables a la Entidad**

- ✓ Código de Comercio.
- ✓ Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.
- ✓ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento.
- ✓ Código Tributario y su Reglamento.
- ✓ Ley de Administración de Fondos de Pensiones.
- ✓ Ley del Seguro Social.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Ley del INSAFOCOOP.
- ✓ Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.

### 2.3.5 Estructura Organizativa

Figura 5. Estructura organizativa de la Asociación Cooperativa

La estructura organizativa de XYZ DE RL, es la siguiente:



### 2.3.6 Estados Financieros Históricos Comparativos

A continuación se presentan los Estados Financieros Comparativos de XYZ DE RL, correspondientes a los periodos 2009, 2008, 2007, 2006 Y 2005, tal como sigue:

**ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION XYZ DE R.L.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2008, 2007, 2006 Y 2005**  
**(En dólares de los Estados Unidos)**

<b>Balace General</b>	<b>Históricos</b>				
<b>No. Años</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Activo</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Corriente</b>	<b>337,982</b>	<b>621,983</b>	<b>696,123</b>	<b>865,632</b>	<b>593,135</b>
Efectivo Y Equivalente De Efectivo	54,226	106,426	6,210	57,825	84,651
Cuentas Y Documentos Por Cobrar	167,875	313,433	505,248	634,480	392,178
Cuentas Por Cobrar Asociados	7,000	12,000	9,000	19,188	33,000
Inventarios	107,114	184,481	171,832	151,530	82,361
Crédito Fiscal	642	2,920	952	527	525
Cuentas Pagadas Por Anticipado	1,125	2,723	2,881	2,082	420
<b>No Corriente</b>	<b>10,437</b>	<b>13,550</b>	<b>12,357</b>	<b>16,062</b>	<b>719</b>
Propiedades Planta Y Equipo-Neto	10,330	13,057	12,025	15,901	719
Bienes Muebles	29,780	30,004	26,178	26,178	9,025
Depreciación Acumulada	(19,450)	(16,947)	(14,153)	(10,277)	(8,306)
Activos Intangibles	107	493	332	161	0
<b>Total Del Activo</b>	<b>348,419</b>	<b>635,533</b>	<b>708,480</b>	<b>881,694</b>	<b>593,854</b>
<b>Pasivo</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Corriente</b>	<b>20,400</b>	<b>234,251</b>	<b>287,596</b>	<b>454,223</b>	<b>197,730</b>
Proveedores	6,291	76,922	54,325	327,677	102,944
Cuentas Y Documentos Por Pagar	280	660	565	0	78,681
Acreedores	8,698	14,334	39,790	27,618	6,722
Retenciones Por Pagar	325	429	496	1,388	1,443
Prestamos a Corto Plazo	4,659	141,464	185,044	87,819	0
Impuestos Por Pagar	147	442	7,376	9,721	7,940
<b>No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>707</b>	<b>1,168</b>	<b>1,729</b>	<b>828</b>
Ingresos no Devengados	0	264	0	0	0
Provisiones Para Obligaciones Laborales	0	443	1,168	1,729	828
<b>Total Pasivo</b>	<b>20,400</b>	<b>234,958</b>	<b>288,764</b>	<b>455,952</b>	<b>198,558</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>328,019</b>	<b>400,575</b>	<b>419,716</b>	<b>425,742</b>	<b>395,296</b>
Capital Social Cooperativo	389,543	386,769	364,215	328,213	346,374
Reserva Legal	23,937	23,937	23,937	20,755	10,357
Reserva De Educación	12,484	12,484	12,484	10,772	5,574
Pérdidas De Ejercicios Anteriores	(22,615)	0	0	0	0
Pérdidas/Excedente Del Presente Ejercicio	(75,330)	(22,615)	19,080	66,002	32,991
<b>Total Patrimonio</b>	<b>328,019</b>	<b>400,575</b>	<b>419,716</b>	<b>425,742</b>	<b>395,296</b>
<b>Total Pasivo Y Patrimonio</b>	<b>348,419</b>	<b>635,533</b>	<b>708,480</b>	<b>881,694</b>	<b>593,854</b>

**ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION XYZ DE R.L.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2008, 2007, 2006 Y 2005**  
**(En dólares de los Estados Unidos)**

Estados de Resultados	Históricos				
No. Años	5	4	3	2	1
Concepto	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Ingresos Netos</b>	<b>318,598</b>	<b>681,979</b>	<b>1,602,398</b>	<b>1,446,138</b>	<b>980,781</b>
Ventas	318,598	681,979	1,602,398	1,446,138	980,781
Menos:					
<b>Costo De Ventas</b>	<b>264,615</b>	<b>553,520</b>	<b>1,393,030</b>	<b>1,183,068</b>	<b>823,700</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>53,983</b>	<b>128,459</b>	<b>209,368</b>	<b>263,070</b>	<b>157,081</b>
Menos:					
<b>Gastos de Operación</b>	<b>129,313</b>	<b>157,300</b>	<b>196,018</b>	<b>172,195</b>	<b>114,257</b>
Gastos de Administración	36,609	49,603	56,184	42,771	30,386
Gastos de Venta	86,128	94,107	115,500	121,195	78,344
Gastos Financieros	5,276	12,929	19,490	7,099	2,174
Otros Gastos	1,300	661	4,844	1,129	3,353
<b>Perdida / Excedente de Operación</b>	<b>(75,330)</b>	<b>(28,841)</b>	<b>13,350</b>	<b>90,875</b>	<b>42,824</b>
Más:					
Otros Productos	0	6,226	18,480	13,101	10,242
<b>Perdida / Excedente Antes de Reserva</b>	<b>(75,330)</b>	<b>(22,615)</b>	<b>31,830</b>	<b>103,976</b>	<b>53,066</b>
Menos:					
Reserva Legal (10%)	0	0	3,183	10,398	5,307
Reserva De Educación (5%)	0	0	1,592	5,199	2,653
<b>Perdida Excedente Antes De Impuesto</b>	<b>(75,330)</b>	<b>(22,615)</b>	<b>27,055</b>	<b>88,380</b>	<b>45,106</b>
Menos:					
Impuesto Sobre La Renta	0	0	7,975	22,377	12,115
<b>Excedente / Pérdida / Excedente del Ejercicio</b>	<b>(75,330)</b>	<b>(22,615)</b>	<b>19,080</b>	<b>66,002</b>	<b>32,991</b>

### 2.3.7 Análisis financiero previo

Mediante el uso de razones financieras, seleccionando los ratios necesarios y aplicables a las áreas potenciales de: Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar; efectuamos un análisis financiero previo, con el propósito de obtener un primer diagnóstico de la situación y desempeño financiero de la cooperativa modelo, utilizando los estados financieros históricos 2005 al 2009, tal como sigue:

#### 2.3.7.1 Tabla de datos

Se tabulan los datos necesarios, obtenidos de los estados financieros históricos de la Cooperativa, con el objeto de identificar los valores a interrelacionar para realizar el análisis financiero.

<b>Elementos</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Activo Circulante	337,982	621,983	696,123	865,632	593,135
Pasivo Circulante	20,400	234,251	287,596	454,223	197,730
Inventario	107,114	184,481	171,832	151,530	82,361
Cuentas por Cobrar	167,875	313,433	505,248	634,480	392,178
Ventas Anuales al Crédito	318,598	681,979	1,602,398	1,446,138	980,781
Costo de Venta	264,615	553,520	1,393,030	1,183,068	823,700
Días en el Año	365	365	365	365	365

#### 2.3.7.2 Ratios financieros seleccionados

Seleccionamos en base a criterio, los ratios financieros necesarios y aplicables a las áreas potenciales objeto de análisis, para la obtención inmediata de un primer conocimiento financiero de la cooperativa, siendo estos los siguientes:

Ratio Financiero	Fórmula	Propósito	Interpretación
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Corresponde al grupo de las razones de liquidez, el principal objetivo de este ratio es medir las disponibilidades actuales de la entidad para atender las obligaciones existentes, en la fecha de emisión de los estados financieros que se van a analizar.	<p><u>Significado:</u> Representa las veces que el activo corriente puede cubrir el pasivo corriente</p> <p><u>Aplicación:</u> Medir la liquidez de la entidad, es decir la capacidad de pago en el corto plazo</p>
Razón de Prueba del Ácido	$\frac{\text{Activo Circulante- Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo	<p><u>Significado:</u> Representa las veces que el activo circulante más líquido, cubre el pasivo a corto plazo</p> <p><u>Aplicación:</u> Mide la liquidez de los activos más líquidos, con las obligaciones por vencer en el corto plazo</p>
Razón Periodo Promedio de Cobranza de las Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * \text{Días en El Año}}{\text{Ventas Anuales al Crédito}}$	Evalúa la realización de las cuentas por cobrar, en un tiempo razonable en que se convierten en líquidas, donde se obtiene un número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación	<p><u>Significado:</u> Representa las veces en que las cuentas por cobrar pueden realizarse en un periodo de tiempo determinado tomando como parámetro los 365 días del año</p> <p><u>Aplicación:</u> Mide el tiempo promedio en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo</p>
Razón de Rotación de las Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales al Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Indica la lentitud de las cuentas por cobrar con relación a las ventas al crédito, es decir se evalúa el crecimiento de estas en el año o promedio en que se generan como ventas al crédito	<p><u>Significado:</u> Representa el promedio en que se generan las cuentas por cobrar, como ventas al crédito</p> <p><u>Aplicación:</u> Mide la lentitud de las cuentas por cobrar en cuanto se generan como ventas al crédito</p>
Razón de Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$	Señala el número de veces en que las diferentes clases de inventarios rotan, durante un periodo de tiempo determinado, o el número de veces en que los inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar	<p><u>Significado:</u> Representa el número de veces en que rotan los inventarios</p> <p><u>Aplicación:</u> Mide el parámetro de conversión de los inventarios en efectivo o cuentas por cobrar</p>

### 2.3.7.3 Aplicación e interpretación de los ratios financieros seleccionados

Se efectúa la aplicación de los ratios financieros seleccionados, tomando de base los Estados Financieros históricos, desde el año 2005 al 2009, donde los resultados obtenidos se interpretan de la siguiente manera:

Fórmula	2009	2008	2007	2006	2005
Activo Circulante	337,982	621,983	696,123	865,632	593,135
Pasivo Circulante	20,400	234,251	287,596	454,223	197,730
<b>Razón Circulante</b>	<b>16.57</b>	<b>2.66</b>	<b>2.42</b>	<b>1.91</b>	<b>3.00</b>

#### Interpretación:

Se establece que por cada \$1 de pasivo corriente, la cooperativa contaba al menos con \$ 3 para cubrir sus obligaciones a corto plazo en 2005 disminuyendo levemente esta relación de 2006 a 2008 no obstante aumento considerablemente a \$ 16.57 en 2009, por lo que este análisis manifiesta aparentemente una buena liquidez, teniendo en cuenta la relación de \$1 o mayor de \$1; sin embargo, se tiene que tomar en cuenta que los inventarios representan un porcentaje importante en los activos y estos han mantenido una rotación muy lenta por lo que influye en el resultado del ratio financiero.

Fórmula	2009	2008	2007	2006	2005
Activo Circulante - Inventario	230,868	437,502	524,291	714,102	510,774
Pasivo Circulante	20,400	234,251	287,596	454,223	197,730
<b>Razón Prueba Acida</b>	<b>11.32</b>	<b>1.87</b>	<b>1.82</b>	<b>1.57</b>	<b>2.58</b>

Interpretación:

Por cada dólar de pasivos que la cooperativa debe cancelar a corto plazo se cuenta con una liquidez relativamente alta ya que de \$ 2.58 en 2005 paso a \$ 11.32 en 2009 manteniendo una estabilidad entre los años 2006 a 2008 de \$1.57,\$1.82, y \$1.87 respectivamente, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios; sin embargo, los resultados de la realización de las cuentas por cobrar mantiene una rotación baja por lo que no es fiable la liquidez, es decir, que los activos no se realizan plenamente para generar la liquidez que la cooperativa necesita para hacerle frente a la los pasivos a corto plazo.

<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Cuentas por Cobrar * Días en el Año	61,274,375	114,403,045	184,415,520	231,585,200	143,144,970
Ventas Anuales al Crédito	318,598	681,979	1,602,398	1,446,138	980,781
<b>Razón Período Promedio de Cobranza de las Cuentas por Cobrar</b>	<b>192.33</b>	<b>168</b>	<b>115.09</b>	<b>160.14</b>	<b>145.95</b>

Interpretación:

Lo anterior, permite concluir que la cooperativa demora hasta 190 días, en recuperar la cartera de los créditos por ventas otorgadas, en el 2005 tenía una rotación de 145 días siguiendo una tendencia la alza en 2006 y 2008 en 160 y 168 días respectivamente y aumentando considerablemente en 2009 en 190 días; esto debido a la falta de políticas y procedimiento en las gestiones de cobro.

<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Ventas Anuales al Crédito	318,598	681,979	1,602,398	1,446,138	980,781
Cuentas por Cobrar	167,875	313,433	505,248	634,480	392,178
<b>Razón Rotación de las Cuentas por Cobrar</b>	<b>1.90</b>	<b>2.18</b>	<b>3.17</b>	<b>2.28</b>	<b>2.50</b>

Interpretación:

Para el año 2009 la cartera de cuentas por cobrar rotó 1.90 veces, es decir que los \$167,875 en cuentas por cobrar la cooperativa los convirtió en efectivo este en ese número de veces, no obstante este dato fue menor a de los años anteriores en 2005 roto 2.50 veces siendo la más alta en 2007 con 3.17 veces, pero cabe aclarar que las ventas de estos años fueron superiores a las del 2009 por lo que se concluye que se esta tardando demasiado tiempo en convertir en efectivo el cobro de las cuentas por cobrar.

<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Costo de Venta	264,615	553,520	1,393,030	1,183,068	823,700
Inventario Promedio	145,798	178,157	161,681	116,946	182,372
<b>Razón Rotación de Inventarios</b>	<b>1.81</b>	<b>3.11</b>	<b>8.62</b>	<b>10.11</b>	<b>4.52</b>

Interpretación:

El resultado indica que el inventario roto 4.52 veces para convertirse en cuentas por cobrar en 2005 disminuido considerablemente en 2009 que fue de 1.81 veces y comparado a la rotación de los años 2006 y 2007 que fueron las más altas entre 10.11 y 8.62 veces en que los inventarios se convirtieron en cuentas por cobrar mediante las ventas al crédito, además la tendencia muestra que los índices de costos de ventas e inventarios promedios han disminuido al igual que las ventas; por lo tanto, ante una baja rotación del inventario y bajas ventas es cuando se debe comprar menos.

<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Inventario Inicial + Inventario Final	291,595	356,313	323,362	233,891	182,372
2	2	2	2	2	2
<b>Inventario Promedio</b>	<b>145,798</b>	<b>178,157</b>	<b>161,681</b>	<b>116,946</b>	<b>91,186</b>

\*\*Nota: El valor del Inventario Inicial para el Año 2005 corresponde a \$100,011 tomado del valor que reflejan los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2004

Interpretación:

El resultado sirve para visualizar el promedio de los inventarios de un período a otro y para formarse una idea del valor de las existencias del inventario a un período determinado, tal como se muestra en los valores que de \$ 91,186 en 2005 se observa un incremento sostenible al 2008 de \$178,157; pero, disminuyendo drásticamente en el periodo 2009 en \$ 145,798; sin embargo, el margen de las compras casi se mantiene debido a falta de una política de regulación.

**2.3.7.4 Diagnóstico General de la Cooperativa en Estudio, a Partir de las Razones Financieras Aplicadas a los Estados Financieros Históricos**

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los resultados de la aplicación de las razones financieras seleccionadas, para visualizar un panorama general de la situación financiera y desempeño de la cooperativa en estudio.

**a) Resumen General de las Razones Financieras Aplicadas**

	<b>Razones Financieras</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Liquidez</b>	Razón Circulante	Activo Circulante	16.57	2.66	2.42	1.91	3
		Pasivo Circulante					
	Razón de Prueba del Acido	Activo Circulante-Inventario	11.32	1.87	1.82	1.57	2.58
		Pasivo Circulante					
	Razón Periodo Promedio de Cobranza de Las Cuentas por Cobrar	Cuentas Por Cobrar * Días en El Año	192.33	168	115.09	160.14	146.95
		Ventas Anuales a Crédito					
Razón de Rotación de Las Cuentas por Cobrar	Ventas Anuales al Crédito	1.90	2.18	3.17	2.28	2.5	
	Cuentas por Cobrar						

	Razón de Rotación de Inventarios	Costo de Venta	1.81	3.11	8.62	10.11	4.52
		Inventario Promedio					
Cálculos Adicionales							
	Costo de Venta	Inv. Inic. +Compras - Inv. Final	264,615	553,520	1,393,030	1,183,068	823,700
	Inventario Promedio	Inventario Inicial+Inventario Final	145,798	178,157	161,681	116,946	182,372
2							

Como muestra el cuadro resumen, la cooperativa refleja una buena liquidez aparentemente alta; no obstante, las cuentas por cobrar e inventarios, no muestran una razonable realización, afectando la liquidez financiera de la cooperativa, que en apariencia presenta un indicador positivo para los cinco periodos comparados; debido a falta de políticas y procedimientos para poder completar el ciclo operativo de los procesos internos de las cuentas por cobrar e inventarios tiende a impactar en los resultados, el cual ha implicado una disminución considerable en los activos financieros, tal como lo muestran los cinco años comparativos.

Por otra parte, la entidad ha logrado reducir casi al mismo nivel la relación entre los activos y pasivos, por lo que financieramente la entidad ha disminuido su capacidad operativa, por la falta de eficiencia sobre la realización de los activos y de las estrategias necesarias para mejorar la rentabilidad esperada.

## 2.4 FASE 2 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

### 2.4.1 Revisión de políticas y procedimientos administrativas y financieras

Se efectuó una revisión de las principales políticas y lineamientos de la cooperativa y se identificó que solamente cuenta con políticas y procedimientos contables; sin embargo, no son cumplidas en su totalidad especialmente en las áreas potenciales de riesgos evaluadas : Ingresos, Inventario y Cuentas por

Cobrar, entre las políticas no cumplidas tenemos: la de estimación para cuentas incobrables, obsolescencia de inventarios, lineamientos para el otorgamiento de créditos; Administración de los inventarios, así mismo, se identificó la falta de políticas administrativas importantes que regulen lo siguiente: los plazos de envíos de las remesas a bancos, proyecciones de compras y ventas, así como falta de planes contingenciales de seguridad, confirmando así que la cooperativa carece de regulaciones y lineamientos importantes que tienden afectar a que los procesos internos importantes sean débiles para gestionar el Riesgo Operativo.

#### **2.4.2 Observación e inspección de los procesos internos de las áreas evaluadas**

Posteriormente se comprobó mediante la observación e inspección que los procesos de facturación, despacho e ingreso de inventario, otorgamiento de crédito, registro de operaciones contables tales como: cobros y administración de la mora no están debidamente definidos y documentados; es decir, no se han elaborado manuales con lineamientos y procedimientos de los controles esenciales para cada área mencionadas anteriormente, sólo se realizan de forma empírica o de acuerdo a políticas contables definidas en el sistema aprobado por el INSAFOCCOP.

#### **2.4.3 Entrevistas a personal clave de la entidad mediante uso de cuestionarios**

Según lo anterior, se procedió a realizar una entrevista con el personal clave de la Cooperativa mediante el uso de cuestionarios de control de procedimientos, con el fin de identificar las principales deficiencias de la administración de cómo gestiona sus riesgos, con las respuestas obtenidas por el entrevistado se observó que la cooperativa solamente se basa en políticas contables que en la mayoría de los casos no son cumplidas y las instrucciones y procesos son comunicadas de forma verbal.

#### **2.4.4 Identificación y evaluación de riesgos operativos**

Después de identificar y confirmar las deficiencias en los procesos internos, se procede a enlistar las principales deficiencias para su posterior evaluación, tomando en cuenta la frecuencia y el impacto de

cada evento, para medir su grado de exposición al riesgo asociado a cada actividad, tomando en consideración de que no se corrigieron a tiempo, esta evaluación se efectúa por medio de una matriz de análisis de riesgos por área.

#### 2.4.4.1 Identificación de riesgos por áreas de estudio

##### 2.4.4.1.1 Área de Ingresos

A continuación, se presentan las principales deficiencias identificadas en los procesos internos, atribuibles al área de ingresos, según detalle:

Actividad de Análisis	No	Análisis de Riesgos Operativos Ingresos			Exposición al Riesgo
		Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	
Elaboración de proyecciones	1	La Administración de la cooperativa no elabora planes de ventas.	3	2	6
Elaboración de política	2	No existe política que regule los plazos de las devoluciones de productos a clientes.	3	3	9
Autorización	3	Las devoluciones y descuentos sobre ventas no son autorizadas por la gerencia.	3	3	9

Actividad de Análisis	No	Análisis de Riesgos Operativos Ingresos			Exposición al Riesgo
		Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	
Contabilización y registros	4	No se llevan registros auxiliares extracontables de las ventas mensuales efectuadas ni de los pedidos por clientes.	3	2	6
	5	Inadecuado registro de reintegro monetario de consumo de celular pagados anticipadamente por la cooperativa, cobrados a los asociados y contabilizados posteriormente como otros ingresos.	3	3	9

#### 2.4.4.1.2 Área de Inventarios

A continuación, se presentan las principales deficiencias identificadas en los procesos internos, atribuibles al área de Inventarios, según detalle:

Actividad de Análisis	No.	Análisis de Riesgos Operativos			Exposición Al Riesgo
		Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	
Procedimiento de control	1	No existe política y procedimientos de control para el manejo de Inventarios.	3	3	9
	2	No existe un tratamiento específico para los artículos dañados.	3	3	9
Almacenaje	3	Las instalaciones de la cooperativa no son las apropiadas para el resguardo de las existencias.	3	3	9
Seguridad	4	Las medidas de seguridad de la cooperativa no están reguladas en un plan contingencial aprobado.	3	3	9
	5	En caso de robo y hurto no existen procedimientos para deducir responsabilidades.	3	3	9
Cumplimiento de política	6	No se aplica la política para determinar la cuantía de las existencias obsoletas o de poca probabilidad de ventas.	3	3	9
Elaboración de presupuestos	7	No se elaboran presupuestos de compra (regulación del mínimo y máximo de artículos de alto y poco movimiento).	3	3	9

Actividad de Análisis	No.	Análisis de Riesgos Operativos			Exposición Al Riesgo
		Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	
Autorización	8	Las compras de inventario no son autorizadas por la administración de la Cooperativa.	3	3	9
	9	Los ajustes contables por diferencias en inventarios no son autorizados ni validados por la Administración de la Cooperativa.	3	3	9
Supervisión	10	La administración no supervisa los conteos físicos de inventarios.	3	3	9
Codificación, ordenamiento y clasificación de inventarios	11	Los artículos en bodega no se encuentran debidamente codificados, ordenados, así mismo los artículos dañados y obsoleto no son separados.	3	3	9
Conteo de existencias	12	No existe un procedimiento definido ni autorizado para la toma física del inventario.	3	3	9
Muestreo selectivo	13	No se posee un procedimiento establecido para la recepción de mercaderías.	3	3	9
Verificación	14	No existe un procedimiento de verificación previo a facturación de revisión de precios y descripción de productos.	3	1	3
Justificaciones	15	Las diferencias de inventario no son justificadas adecuadamente y no se deducen responsabilidades.	3	3	9
Capacitación	16	El personal de bodega no se encuentra debidamente capacitado para un mejor control y tratamiento de los inventarios.	2	2	4
Informes a la Gerencia	17	Los resultados de los inventarios físicos no se divulgan a la administración de la Cooperativa en el momento en que se genera la información.	3	3	9

### 2.4.4.1.3 Área de Cuentas por Cobrar

A continuación, se presentan las principales deficiencias identificadas en los procesos internos, atribuibles al área de Cuentas por Cobrar, según detalle:

Actividad de Análisis	No.	Análisis de Riesgos Operativos Ingresos			Exposición al Riesgo
		Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	
Cumplimiento de Políticas y Procedimientos	1	La cooperativa cuenta con un manual de políticas prestatarias y crediticias; el cual no es aplicado, además se encontró en condiciones de desfase por su falta de uso y de revisión.	3	3	9
	2	No se cumple política establecida para el tratamiento y manejo de la mora.	3	3	9
Cumplimiento	3	El comité de crédito y comercialización no se reúne en los plazos establecidos legalmente, ocasionando que las decisiones tomadas sean inoportunas.	3	3	9
Elaboración de políticas y procesos	4	No existe política o medida de regulación para los límites de créditos otorgados.	3	3	9
	5	No existe política de regulación de garantías de créditos otorgados, ya que las existentes son deficientes y no se ejecutan.	3	3	9
Autorización	6	No se lleva información histórica detallada por cliente, en forma de registro auxiliar extracontable para los créditos otorgados.	3	3	9
	7	Los ajustes y Liquidaciones de créditos no son justificados y documentados mediante autorizaciones escritas.	3	3	9
Confirmaciones	8	No se realizan confirmaciones de saldos y de información de las cuentas por cobrar, en forma selectiva a fin de validar y actualizar la información financiera registrada.	3	3	9
Asignaciones	9	No existe una persona legalmente asignada, para el manejo y control de las cuentas por cobrar y cobros de las mismas	2	2	4

Actividad de Análisis	No.	Análisis de Riesgos Operativos Ingresos			Exposición al Riesgo
		Riesgo Identificado	Frecuencia	Impacto	
Realización de los Cobros	10	La cooperativa muestra una baja rotación de las cuentas por cobrar con un índice de 1.90 veces de realización al 2009, según análisis financiero practicado a los estados financieros comparativos 2009, 2008 y 2007	3	3	9

#### 2.4.4.2 Evaluación y medición de riesgos

De los riesgos expuestos anteriormente, se procede a clasificarlos de acuerdo a su nivel de exposición como: alto, medio y bajo; conforme a la complejidad de la deficiencia encontrada, es decir, su probabilidad de ocurrencia por su impacto para cada proceso observado y posteriormente, proponer las alternativas adecuadas para corregirlos.

### 2.4.4.2.1 Evaluación de Ingresos

Objetivo Estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Planeación de la Administración	La Administración de la cooperativa no elabora planes de ventas.	La administración no elabora planes de ventas para cumplir objetivos o metas de ventas a futuro, por lo que desconoce los índices de ventas que realiza y su situación en el mercado de competidores, afectando su liquidez por las bajas ventas realizadas.	3	2	6	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e Implementar planes de ventas trimestrales a fin de establecer metas y objetivos futuros</li> <li>Inversión en Publicidad y Promociones de Ventas</li> <li>Expandir su mercado a Instituciones Públicas.</li> </ol>
		Elaboración de Políticas	No existe política que regule los plazos de las devoluciones de productos a clientes	Los asociados y clientes pueden devolver productos dañados o con averías en cualquier momento debido a que no se cuenta con plazos establecidos de caducidad de las devoluciones.	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e Implementar una política que regule los plazos de entrega y devoluciones de las mercadería dañada o averiada</li> </ol>

Objetivo Estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Autorizaciones.	Las devoluciones y descuentos sobre ventas, no son autorizadas por la gerencia	Existen autorizaciones de devoluciones y descuentos sobre las ventas, aprobadas por una persona distinta a la gerencia	3	3	9	Alto	1. Proponer lineamientos que regule las autorizaciones y descuentos, que estén a cargo únicamente de la gerencia o de otra persona independiente de contabilidad y ventas
		Contabilización y registros	No se llevan registros auxiliares extracontables, de las ventas mensuales efectuadas ni de los pedidos por clientes	No es posible identificar errores en la digitación u omisión de ventas, y realizar procedimientos de conciliación de reportes de venta, comparadas con la contabilidad y Estados de cuentas de bancos	3	2	6	Alto	1. Elaborar un registro auxiliar detallado de control de las ventas históricas efectuadas 2. Proponer lineamientos de conciliación; al menos, una vez al mes de las cuentas contables de ventas contra los estados de cuentas de bancos, y dejar constancias de los procedimientos efectuados.

Objetivo Estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Contabilización y registro	Inadecuado registro de reintegro monetario de consumo de celular, pagados anticipadamente por la cooperativa, cobrados a los asociados y contabilizados posteriormente como otros ingresos.	La cooperativa reconoce el gasto inicialmente, cancelando anticipadamente el consumo de celular y los reintegros efectuados por los asociados son contabilizados posteriormente, como otros ingresos (ocasionando doble tributación para la cooperativa, ya que emite CCF para justificar el reintegro en forma de ingreso)	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corregir la forma de registrar el reintegro de pago de celular por los asociados utilizando las cuentas por cobrar contra cuentas por pagar asociados a fin no seguir afectando la cuenta de otros ingresos.</li> <li>2. Optar por que los asociados paguen directamente el servicio de consumo individual de celular.</li> </ol>

#### 2.4.4.2.2 Evaluación de Inventarios

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Procedimiento de control.	No existe política ni procedimiento de control y manejo de Inventarios.	Deficiencias en la efectividad de las operaciones de inventario en recepción, traslados, administración y seguridad ocasionando gastos que pueden ser evitados.	3	3	9	Alto	1. Diseñar y elaborar un manual de procesos y políticas, para la administración efectiva del inventario.
		Procedimiento de control.	No existe un tratamiento específico, para los artículos dañados.	Los artículos que se devuelven dañados son recibidos en bodega y se almacenan en lugar de retirarlos definitivamente del inventario.	3	3	9	Alto	1. Elaborar un procedimiento que establezca el tratamiento de los producto dañados 2. Venderlos como chatarra. 3. utilizarlos como repuestos o donarlos a instituciones de beneficencia.

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
		Almacenaje	Las instalaciones de la cooperativa no son las apropiadas, para el resguardo de las existencias.	Espacio reducido, la mercadería se puede dañar, además los productos no están ubicados en un solo lugar lo cual dificulta en gran medida su control y cuidado.	3	3	9	Alto	1. Alquiler de nuevas instalaciones con un mayor espacio. 2. Elaborar presupuestos de inventarios para medir los días de rotación de cada producto, para administrar el espacio en bodega.
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos.	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Seguridad.	Las medidas de seguridad de la cooperativa no están reguladas en un plan contingencial aprobado.	No se cuenta con un manual de instrucciones para incendios, terremoto, y robo, además solo tres personas están capacitadas en el uso de los extintores, no se identifican las rutas de evacuación.	3	3	9	Alto	1. Elaborar manuales de seguridad, que expliquen las medidas contra incendios, robos, terremotos y el uso de herramientas. 2. Solicitar afiches de seguridad con instrucciones a las instituciones de emergencias. 3. Capacitar al personal en seguridad.

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
		Seguridad	En caso de robo y hurto no existen procedimientos para deducir responsabilidades.	Se crea un ambiente propicio para el fraude por no tener medidas preventivas y legales contra el personal involucrado en robo o hurtos.	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar seguro contra robo y hurto para efectivo e inventarios.</li> <li>2. Elaborar un reglamento disciplinario para establecer parámetros de sanciones administrativas y legales contra aquel personal que se le compruebe el ilícito.</li> <li>3. Prueba del Polígrafo.</li> </ol>
		Cumplimiento de políticas	No se aplica la política para determinar la cuantía de las existencias obsoletas o de poca probabilidad de ventas	No se estima correctamente los porcentajes establecidos en la política de obsolescencia afectando directamente los resultados reales de utilidad al final de cada ejercicio económico.	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimar conforme a los porcentajes establecidos en la política para obsolescencia.</li> <li>2. Aplicar descuentos especiales para vender esos productos.</li> </ol>

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos.	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Elaboración de presupuestos	No se elaboran presupuestos de compra (regular el mínimo y máximo de artículos de alto y poco movimiento).	No se elaboran presupuestos de compras, por lo que no se establece una rotación efectiva de inventarios de mayor y menor demanda, que genere ingresos constantes a la Cooperativa.	3	3	9	Alto	1. Elaborar un presupuesto de compras, para establecer las prioridades de compras y una mejor rotación de inventario.
		Autorización	Las compras de inventario no son autorizadas por la administración de la Cooperativa.	Las autorizaciones las realiza una sola persona distinta a la gerencia, permitiendo duplicidad de funciones y conflicto de intereses en beneficio propio o con terceros.	3	3	9	Alto	1. Proponer lineamientos que regule las autorizaciones, de compras y que estén a cargo únicamente de la gerencia. 2. Contratar una persona que se encargue de realizar las autorizaciones.

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos.	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Autorización	Los ajustes contables por diferencias en inventarios, no son autorizados ni validados por la Administración de la Cooperativa.	Se limitan a solo realizar los ajustes de inventario, sin ningún estudio previo sobre el impacto financiero a las Utilidades de la Cooperativa, ya que estas son registradas al costo o al gasto afectando considerablemente los resultados	3	3	9	Alto	1. La administración debe autorizar los ajustes de inventario, considerando el impacto financiero en los resultados del ejercicio.
		Supervisión	La administración no supervisa los conteos físicos de inventarios.	La administración no supervisa los inventarios físicos, esto genera que las decisiones que se tomen no sean las apropiadas, con respecto a los productos dañados, averiados, faltantes o sobrantes, orden y seguridad de los mismos	3	3	9	Alto	1 Delegar un funcionario de la administración de la Cooperativa, para supervisar los inventarios físicos por lo menos dos veces al año. 2. Que auditoria externa envíe un informe de las observaciones, que surgieron

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
		Codificación, ordenamiento y clasificación de inventarios	Los artículos en bodega no se encuentran debidamente codificados, ordenados, en cuanto a los artículos dañados y obsoletos estos no están separados.	Hace que el conteo físico sea lento y poco confiable, debido al desorden en bodega, códigos que no coinciden con las características del producto, artículos dañados junto a los que están en buen estado.	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenar por características físicas, y codificar adecuadamente los inventarios por medio de viñetas y elaborar un registro donde se detalle el código, cantidad, descripción y ubicación detallada de los inventarios.</li> <li>2. Separar los productos dañados y obsoletos a fin de identificarlo físicamente y realizar el ajuste contable.</li> <li>3. Implementar para control y codificación el código de barras.</li> </ol>

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos.	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Conteo de existencias	No existe un procedimiento definido ni autorizado para la toma física del inventario.	Las instrucciones son verbales y no se establecen técnicas para un conteo ágil, seguro, en conteos y pruebas selectivas provocando que algunos artículos no se incluyan y o se excluyan del inventario.	3	3	9	Alto	1. Elaborar instrucciones y procedimiento donde se detallen las técnicas a utilizar para la toma física del inventario, así como la supervisión.
		Muestreo Selectivo.	No se posee un procedimiento establecido en la recepción de mercaderías	No existe un procedimiento para aplicar muestreo aleatorio en la recepción de mercadería, a fin de identificar productos en malas condiciones o averiados, para poder reclamar a los proveedores el reintegro o descuento de la compra.	3	3	9	Alto	1. Elaborar un procedimiento donde se describa el proceso de revisión de productos tanto en cantidades pequeñas como en grandes ( muestreo aleatorio)

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
		Verificación	No existe un procedimiento de verificación previo a facturación, de revisión en precios y descripción de productos.	Facturación de producto que no coincidan con la descripción solicitada por el cliente, precios con descuentos no autorizados	3	1	3	Medio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un procedimiento de revisión de facturación.</li> <li>2. Designar a persona que autorice crédito, para verificar precios y características del producto facturado.</li> </ol>
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos.	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Justificación	Las diferencias de inventario no son justificadas adecuadamente, y no se deducen responsabilidades.	Genera desconfianza en el personal porque la falta de control en los inventarios puede ser intencional y al no solicitar explicaciones de las diferencias genera escenarios propicios para el fraude.	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigir que las justificaciones de inventario sean debidamente documentadas, por el encargado bodega.</li> <li>2 Definir porcentajes de descuento, por faltantes a fin de recuperar parte o totalidad del costo</li> <li>3. Establecer y definir acciones legales con los involucrados de los posibles fraudes.</li> </ol>

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
		Capacitación	El personal de bodega no se encuentra debidamente capacitado para un mejor control y tratamiento de los inventarios.	Daño en los productos por no saber su manejo, errores de despacho por desconocer las características y especificaciones de cada artículo, errores en la elaboración de kárdex y otros controles.	2	2	4	Medio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al bodeguero por medios de seminarios de control y administración de inventarios.</li> <li>2. Inducciones en el manejo de mercadería (ensamblaje y desmontaje).</li> </ol>
		Informe a la Gerencia	Los resultados de los inventarios físicos no se divulgan a la administración de la Cooperativa en el momento en que se genera la información.	Las decisiones que la Administración de la Cooperativa considere aplicar en los inventarios, serán ineficientes por desconocer los principales problemas y deficiencias en gestión y control en las existencias.	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El contador debe elaborar e informar a la administración, el detalle de los problemas operativos y de gestión en inventarios.</li> <li>2. Solicitar a auditoría externa emita una carta de gerencia, donde informe a la administración las deficiencias de control y gestión.</li> </ol>

### 2.4.4.2.3 Evaluación de Cuentas por Cobrar

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Cumplimiento de Políticas y Regulaciones	Existe manual de políticas prestatarias y crediticias, el cual no es aplicado y no se encuentra debidamente actualizado por su no utilización.	Se aprueban créditos de mercaderías, sin tomar en cuenta los prerequisites establecidos para otorgarlos; así mismo no se deja documentado las aprobaciones de créditos a clientes recurrentes	3	3	9	Alto	1. Aplicar manual de políticas prestatarias y crediticias y actualizarlo a las exigencias presentes del mercado 2. Comité de crédito debe girar instrucciones o lineamientos básicos, para aprobaciones de créditos a clientes recurrentes y nuevos clientes y documentarse debidamente.
		Cumplimiento de Políticas y Regulaciones	No se aplica política establecida para el tratamiento y manejo de la mora.	No se cobran los intereses por mora a los asociados y algunos clientes, para el caso de los asociados se condonan las deudas en las decisiones de las asambleas generales, perjudicando la liquidez de la cooperativa.	3	3	9	Alto	1. Aplicar la política de tratamiento de la mora correctamente como primera medida para control de la mora 2. Comité de Crédito debe concientizar y someter a

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
									aprobación de Asamblea General lineamientos estrictos de recuperación de la mora
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Reuniones de los comités	El comité de crédito y comercialización no se reúne en los plazos legalmente establecidos ocasionando que las decisiones tomadas sean inoportunas.	Las aprobaciones de solicitudes de crédito, son atrasadas y son susceptibles de ser otorgadas sin aprobación, por lo que las decisiones dejan de ser oportunas y pierden credibilidad	3	3	9	Alto	1. Apegarse a los plazos establecidos según los estatutos de la Cooperativa, para tomar las mejores decisiones administrativas y financieras en el momento oportuno. 2. Junta de Vigilancia deberá someter a aprobación e informar a la asamblea general, lineamientos estrictos que incluyan medidas drásticas y de sanción para el debido cumplimiento de las reuniones de todos los comités

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
		Cumplimiento de Políticas y Regulaciones	No existen políticas ni lineamientos de regulación para los límites de créditos otorgados.	Otorgamiento de créditos a clientes y asociados morosos, con créditos ya aprobados por lo que se rompen los niveles de autorización, y de no cumplir los límites de crédito por monto mayores a los establecidos, así mismo cuando se presentan influencias por parte de los comités para aprobarlos.	3	3	9	Alto	1. Establecer lineamientos de regulación por parte del comité de crédito, avalados por la junta de vigilancia y aprobados por la asamblea general, de los límites de créditos para su otorgamiento y las condiciones que debe cumplir un asociado o cliente para que le sean aprobados.
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos operativos	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Cumplimiento de Políticas y Regulaciones	No existe política de regulación de garantías de créditos otorgados, ya que las existentes son deficientes y no se ejecutan.	Pérdidas monetarias en el tiempo, por créditos otorgados sin ejecutar las garantías de forma debida, ante deficiencias en las garantías, como falta de contratos, letras de cambio en caso de no cancelarse la deuda, entre otras medidas de respaldo	3	3	9	Medio	1. Establecer lineamientos mínimos y someterlos a aprobación de asamblea general por parte del comité de créditos, para el adecuado respaldo y cumplimiento de las garantías, sin necesidad de aumentarlas, que regulen la utilización de documentos legales y formales.

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
									para cubrir los riesgos de recuperabilidad de los créditos.
		Sustentación de Registros	No se lleva información histórica detallada por cliente en forma de registro auxiliar extracontable para los créditos otorgados.	Los registros existentes de los créditos otorgados son integrados del sistema de contabilidad y son deficientes ya que carecen de detalle por lo que la información histórica de los créditos por cliente pierden fiabilidad para efectos de revelación y decisión por los reportes que se generan.	3	3	9	Alto	1. Elaborar registros extracontables más sustentados, completos y uniformes a fin de revelar datos fiables y detallados que sean sujetos a cotejar con la contabilidad 2. Mejorar los registros ya existentes, a fin de ampliar y detallar la información que se revela.
Desarrollar y Aplicar políticas, normas y procedimientos para la minimización de Riesgos	Eficiencia y efectividad, de las operaciones y procesos.	Autorizaciones	Los ajustes y Liquidaciones de créditos no son justificados y documentados con autorizaciones escritas.	Contablemente se realizan ajustes y liquidaciones de cuentas de manera frecuente, sobre las cuentas por cobrar morosas y no morosa, por lo que no se documentan las autorizaciones a la	3	3	9	Alto	1. Documentar apropiadamente mediante autorizaciones escritas, los ajustes y liquidaciones de créditos a fin de justificar y aprobar

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
operativos				Administración de la Cooperativa para validar y sustentar los registros de ajustes y liquidaciones, implicando efectos en los resultados y las decisiones financieras					los asientos y registros que se revelen para la toma de decisiones
		Verificaciones	No se realizan confirmaciones de saldos y de información de las cuentas por cobrar en forma selectiva, a fin de validar y actualizar la información financiera registrada.	Debido a que no se efectúan confirmaciones de saldos en forma selectiva, no se puede comprobar que la información generada por la Cooperativa es debidamente fiable, ya que se han presentado casos de reclamos de clientes, así como clientes que cambian de domicilio o se van fuera del país.	3	3	9	Alto	1. Proponer procedimientos de Confirmación de saldos y de información por cliente, a fin de actualizar y validar la información de la cartera de créditos existentes.
		Procedimientos y manejo de Cobros	No existe una persona legalmente asignada para el manejo y control de las cuentas por cobrar, y de los cobros de las mismas.	Existe multiplicidad de funciones en el área administrativa y operativa, a responsabilidad del área de contabilidad, ya que la persona encargada funcionalmente del manejo de las cuentas por cobrar y gestiones de cobro no desempeña dicha función	2	2	4	Medio	1. Establecer, diseñar y aprobar por parte de la administración de la cooperativa, manuales o lineamientos de funciones y operación que regulen y segreguen apropiadamente las

Objetivo estratégico	Objetivos Esperados	Procesos	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	PO	I	ER	Nivel de Riesgo A, M, B	Alternativas de Solución/ Valuación de Opciones de Solución
				Por no estar debidamente Normada					funciones administrativas y operativas en forma independiente y por grado de responsabilidad.
		Realización de los Cobros		Se identificó un bajo nivel de rotación, de las cuentas por cobrar como resultado del análisis financiero realizado a los estados financieros comparativos, de la cooperativa resultando un índice de rotación por 1.90 veces de las cuentas por cobrar y un periodo promedio de cobro de 192 días, que en relación con el año 2007 considerado como el mejor año la rotación fue de 3.17 con un periodo de 115 días de periodo promedio de cobro, disminuyendo así la rotación por 1.27 respecto al 2007	3	3	9	Alto	1. Proponer una política para proyectar un aumento en la rotación de las cuentas por cobrar considerando como parámetro el año 2007 (mejor año comparativo de los periodos 2009, 2008 y 2007)

## 2.5 FASE 3 GESTION DE RIESGOS OPERATIVOS

### 2.5.1 Toma de decisiones

Después de haber efectuado la evaluación de los riesgos operativos, es necesario construir el conjunto de alternativas posibles de solución para la minimización de los riesgos, los cuales deben ser sujetos a un proceso de evaluación y consideración, para seleccionar la mejor alternativa y posteriormente poder aplicarla como medida correctiva; conforme a los siguientes criterios:

Criterios	Explicación
a) La Alternativa Cumple el Análisis Costo-Beneficio	Cuando la alternativa es factible en todos los aspectos para ser seleccionada, tales como: económicos, que generen posibles resultados esperados, no genere altos costos adicionales posteriores a su implementación, entre otros que podrían considerarse.
b) El personal Responsable del Proceso está dispuesto a Colaborar para llevar a cabo la implementación de la medida	Si el personal responsable o involucrado al proceso con incidencia de riesgos esta en la disposición para colaborar para que la medida sea aplicada sin restricciones, para lograrlo es necesario que el personal este motivado en la solución de los riesgos; así mismo, se capacite apropiadamente respecto a su rol en el proceso de implementación
c) Es factible que la medida genere resultados esperados	Cuando la medida posee los elementos necesarios para que genere los beneficios y resultados esperados, ya sean estos a corto o largo plazo; dentro de estos elementos se pueden considerar los siguientes: cuando la medida tiende a responder a la causa del problema en un tiempo determinado y se esperan obtener resultados favorables.
d) Existe responsable del debido cumplimiento de la medida	Cuando se cuenta con una persona o personas responsables de que la medida sea cumplida y llevada a cabo con éxito en su aplicación

Estos criterios, han sido considerados como una base para realizar una adecuada selección de alternativas; así mismo se adicionan las explicaciones necesarias para justificar los criterios de selección

para cada medida; sin embargo, estas bases de selección pueden ser ampliadas y mejoradas conforme a la experiencia de la administración o recomendaciones de expertos, que para efectos de esta evaluación han sido incluidos como criterios mínimos de consideración. Por consiguiente, para dejar constancia del proceso de selección se puede emplear marcas básicas para dejar evidencia de las referencias de cada proceso evaluado para cada criterio aplicado, tales como las que se muestran a continuación:

<b>Simbología</b>	<b>Concepto</b>
✓	Cumple Criterio
X	No Cumple Criterio
A1	Alternativa 1
A2	Alternativa 2
A3	Alternativa 3

Por ende haciendo uso de los criterios de selección expuestos anteriormente, se determinará la mejor alternativa de solución; para posteriormente aplicarla, mediante el uso de una matriz se detalla el conjunto de alternativas propuestas asignando, como mínimo, tres alternativas de respuesta para cada riesgo evaluado; adicionando las explicaciones respectivas para cada alternativa que sea rechazada y las que se seleccionen, según detalle:

### 2.5.1.1 Formación y valuación del conjunto de alternativas de solución

I N G R E S O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
1	A1	Diseñar e Implementar planes de ventas trimestrales, a fin de establecer metas y objetivos futuros	Controlar	✓	✓	✓	✓	A propuesta del comité de créditos se designará un responsable para llevar a cabo el cumplimiento del plan	A1	Controlar
	A2	Inversión en Publicidad y Promociones de Ventas	Transferir	X	X	X	X	Se rechaza la medida ya que los gastos en publicidad pueden ser variables y altos, y no pueden generar los resultados esperados		
	A3	Expandir su mercado a Instituciones Públicas	Controlar	✓	✓	✓	✓	Aunque la alternativa es razonable se rechaza debido a que las licitaciones a entidades publicas las gana el mejor competidor		
2	A1	Diseñar e Implementar una política que regule: los plazos de entregas y devoluciones de las mercaderías dañadas o averiadas (establecer como plazo un mes )	Controlar	✓	✓	✓	✓	La alternativa es aceptada por ser la única, propuesta directa para controlar el riesgo	A1	Controlar
3	A1	.Proponer lineamientos que regule las autorizaciones y descuentos, a cargo de la gerencia u otra persona independiente	Controlar	✓	✓	✓	✓	La alternativa es aceptada, por ser la única propuesta directa para controlar el riesgo	A1	Controlar

I N G R E S O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
4	A1	Elaborar un registro auxiliar detallado de control de las ventas históricas efectuadas	Controlar	✓	✓	✓	✓	Se acepta la medida ya que permite llevar un control permanente de los registros históricos a parte de los que generan la contabilidad y es una herramienta útil de soporte para la elaboración de informes.	A1	Controlar
	A2	Proponer lineamientos de conciliación por lo menos una vez al mes, las cuentas contables de ventas con los estados de cuentas de bancos, y dejar constancias autorizadas	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida servirá como complemento de la propuesta anterior, ya que se puede llevar a cabo su implementación		
5	A1	Corregir la forma de registrar el reintegro de pago de celular por los asociados utilizando las cuentas por cobrar contra cuentas por pagar asociados a fin no seguir afectando la cuenta	Controlar	X	✓	✓	✓	La medida es factible ya que corresponde a una corrección en los procedimientos de registros contables de los otros ingresos de forma inmediata; sin embargo, no es necesario que la cooperativa asuma el costo de este servicio		
	A2	Optar por que los asociados paguen directamente el servicio de consumo celular	Eliminar o Evitar	✓	✓	✓	✓	Se acepta la medida, ya que genera un resultado inmediato y la cooperativa no asume el riesgo	A2	Eliminar o Evitar

**I N V E N T A R I O S**

No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
1	A1	Diseñar y elaborar un manual de procesos y políticas, para la administración efectiva del inventario	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, por ser la única alternativa que controla el riesgo de forma directa	A1	Controlar
2	A1	Elaborar un procedimiento que establezca el tratamiento de los producto dañados	Controlar	✓	✓	✓	✓	Se acepta la medida, ya que es factible y controla el riesgo de forma directa	A1	Controlar
	A2	Venderlos como Residuos	Transferir	X	✓	X	X	La medida no es aceptada, debido a que no toda la mercadería podría venderse, y el costo de buscar quien las compre y de mantenimiento no sería factible para la cooperativa; así mismo, el resto de mercadería dañada quedaría sin tratamiento		
	A3	Utilizarlos como repuestos o donarlos a instituciones de beneficencia o ambas	Controlar	X	✓	✓	X	La medida no es aceptada, debido a que es poco probable que la mayoría de mercaderías puedan ser utilizadas como repuestos; además, el		

I N V E N T A R I O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
								proceso de darlos en donación generaría costos adicionales en traslados.		
3	A1	Alquiler de nuevas instalaciones con un mayor espacio.	Transferir	X	✓	✓	✓	La medida es rechazada, debido a que el costo de alquiler generaría gastos adicionales permanentes a la cooperativa y las responsabilidades por la custodia de las mercancías, son condicionadas por contratos a terceros		
	A2	Medir constantemente la rotación de cada producto, para administrar el espacio en bodega de las existencias de mayor consumo, así mismo readecuar y mejorar el espacio físico de las instalaciones, a fin de que reúna las condiciones mínimas para un mejor almacenaje de las existencias	Controlar	✓	✓	✓	✓	Es aceptada la medida ya que resulta menos costoso, realizar procedimientos de control y readecuar las instalaciones de la cooperativa a fin de que se genere las condiciones de resguardo sin tener que acudir a más espacios físicos.	A2	Controlar

I N V E N T A R I O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
4	A1	Elaborar un plan contingencial de seguridad, donde se detalle las medidas mínimas de seguridad, para hacerle frente a eventos fortuitos tales como: incendios, robos, hurtos, daños a las instalaciones por terremotos y su buen uso.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada ya que permite crear lineamientos integrales, para el debido cuidado de la seguridad física de las instalaciones; así como establecer reglas y responsabilidades de cumplimiento.	A1	Controlar
	A2	Solicitar afiches de seguridad con instrucciones a las instituciones de emergencias	Controlar	✓	✓	X	X	La medida no es aceptada ya que no resulta ser integral para cubrir las necesidades de seguridad que necesita la cooperativa		
	A3	Capacitar al personal en medidas de seguridad	Controlar	X	✓	X	✓	La medida no es aceptada, debido a que tampoco resulta ser integral para la cooperativa ya que el personal podría estar bien capacitado; pero tampoco cumpliría lo indicado, así mismo los costos de		

I N V E N T A R I O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
								capacitación pueden ser altos.		
5	A1	Contratar seguro contra robo, hurto y pérdidas de los inventarios y efectivo.	Transferir	X	✓	X	✓	La medida no es aceptada, debido a que los pagos de seguros resultan costosos y no se responde en su totalidad por las pérdidas generadas; ya que las cláusulas de las pólizas son condicionadas y limitadas por las aseguradoras		
	A2	Elaborar y proponer un reglamento disciplinario, para establecer lineamientos que incluyan sanciones administrativas y legales contra el personal que infrinja dichas medidas y que se le deduzca responsabilidades	Controlar	✓	X	✓	✓	La medida es aceptada, ya que es factible controlar el rol disciplinario de los empleados mediante lineamientos estrictos y eficaces aprobados, sin tener que recurrir a cuotas de seguros condicionados	A2	Controlar

I N V E N T A R I O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
5	A3	Prueba del Polígrafo a empleados de dudosa reputación	Transferir	X	✓	X	✓	La medida no es aceptada, debido a que resulta costoso y hay que esperar a que ocurra el evento para determinar las responsabilidades, considerando que este tipo de pruebas es incierta.	A3	Transferir
6	A1	Estimar conforme a los porcentajes establecidos en la política contable para determinar la obsolescencia monetaria del inventario.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada ya que su aplicación controlaría el riesgo de forma directa	A1	Controlar
7	A1	Elaborar un presupuesto de compras, para establecer las prioridades de adquisición y mejor rotación	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada debido a que ayudaría a controlar el riesgo de forma directa	A1	Controlar
8	A1	Proponer lineamientos que regulen las autorizaciones de compras a cargo únicamente de la gerencia.	Controlar	✓	✓	✓	✓	Se acepta la medida, como prioridad ya que las autorizaciones estarían a cargo de un responsable por parte de la administración de la cooperativa.	A1	Controlar
	A2	Designar una persona responsable de realizar las autorizaciones respectivas.	Controlar	✓	✓	✓	✓	Aunque la medida cumple con los criterios no es		

I N V E N T A R I O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
								aceptada debido a que la administración no estaría participando en la medida directamente y tendría que evaluar su desempeño.		
9	A1	La administración debe autorizar los ajustes de inventario, considerando el impacto financiero en los resultados del ejercicio	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que ayuda a controlar el riesgo de forma directa	A1	Controlar
10	A1	Delegar un funcionario de la administración de la Cooperativa para supervisar los inventarios físicos por lo menos dos veces al año.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que ayudaría a controlar el riesgo de forma directa	A1	Controlar
11	A1	Ordenar constantemente por características físicas, y codificar adecuadamente los inventarios por medio de viñetas y elaborar registro de detalle de código, cantidad, descripción y ubicación detallada de los inventarios.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada ya que ayuda a controlar el riesgo de forma directa	A1	Controlar
12	A1	Elaborar instrucciones y procedimientos donde se detallen las técnicas a utilizar para la toma física de los inventarios, así como la supervisión.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada ya que ayudará a corregir el riesgo directamente.	A1	Controlar

I N V E N T A R I O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
13	A1	Elaborar un procedimiento donde se describa el proceso de muestreo de productos tanto en cantidades pequeñas como en grandes	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada ya que ayudara a corregir el riesgo de forma directa	A1	Controlar
14	A1	Elaborar un procedimiento de revisión de precios y facturación	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada debido a que su aplicación ayudara a controlar el riesgo de forma directa y propone las responsabilidades de quien lo va a realizar	A1	Controlar
	A2	Designar a la persona que autoriza el crédito, que realice procedimientos de verificación de precios y especificaciones de producto facturado.	Controlar	✓	✓	X	✓	Es posible que la persona a quien se le designe un procedimiento de revisión lo efectúe o no, por ello no es aceptada la medida		
15	A1	Normar que las justificaciones de inventario sean debidamente documentadas y justificadas por los responsables	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que ayudará a corregir el riesgo de forma directa	A1	Controlar
	A2	Inducciones en el manejo de mercadería (ensamblaje y desmontaje)	Transferir	X	✓	✓	✓	Esta medida será complementaria; cuando se necesite.		

I N V E N T A R I O S										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opciones de Decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
16	A1	Ofrecer capacitación al personal de bodega acerca del buen uso y conocimiento de los riesgos de inventarios y proponerle metas de cumplimiento a cerca de su debida formación	Transferir	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que ayudara a corregir el riesgo de forma directa.	A1	Transferir
	A2	Inducciones en el manejo de mercadería (ensamblaje y desmontaje)	Transferir	X	✓	✓	✓	Esta medida será complementaria cuando las circunstancias lo ameriten.		
17	A1	Bodegas y contabilidad deben comunicar a la administración los resultados de los conteos físicos de inventarios, mediante informes previos a la elaboración del acta de inventarios y de las observaciones de las auditorias.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que es necesario que el riesgo del inventario sea divulgado anticipadamente a la administración de la cooperativa y; así poder tomar decisiones oportunas.	A1	Controlar
	A2	Solicitar una consultoría privada acerca de la situación real de los procesos y valor de los inventarios; a fin de obtener recomendaciones que ayuden a mejorar y optimizar el buen uso de los inventarios.	Transferir	X	✓	X	✓	La medida no es considerada, requiere de tiempo para obtener los resultados de las consultorías, y proceder a considerar las observaciones y recomendaciones; mas el costo a pagar.		

C U E N T A S P O R C O B R A R										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opción de decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
1	A1	Aplicar manual de políticas prestatarias y crediticias y mejorarlo, a fin de adaptarlo a las exigencias del mercado crediticio.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que la cooperativa ya cuenta con un manual preestablecido de aplicación que únicamente necesita mejorarlo.	A1	Controlar
	A2	Comité de crédito debe girar instrucciones o lineamientos básicos, para la regulación de los créditos a clientes.	Controlar	✓	✓	✓	✓	Aunque la medida es factible, no se considera ya que la cooperativa posee un manual; el cual no ha sido aplicado		
2	A1	Aplicar y mejorar la política de tratamiento de la mora, como primera medida, e incluir procedimientos de gestión de recuperación de la mora.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que la política permite establecer parámetros, de control de la mora antigua y la actual.	A1	Controlar
	A2	Comité de crédito debe concientizar y someter a aprobación; de asamblea general lineamientos estrictos de recuperación de la mora.	Controlar	✓	✓	X	✓	La medida no es aceptada, debido a que responde a la recuperación de la mora ya generada.		

C U E N T A S P O R C O B R A R										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opción de decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
3	A1	Apegarse a los plazos establecidos, según los estatutos de la Cooperativa para tomar las mejores decisiones administrativas y financieras oportunas	Controlar	✓	✓	X	✓	La medida es aceptada, ya que todos los plazos se encuentran regulados y no se cumplen		
	A2	La Junta de Vigilancia deberá someter a aprobación e informar a la asamblea general lineamientos estrictos, que incluyan medidas disciplinarias y de sanción para el debido cumplimiento de las reuniones de comités	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada ya que corrige de forma directa el riesgo	A2	Controlar
4	A1	Establecer lineamientos de regulación por parte del comité de crédito, avalados por la junta de vigilancia y aprobados por la asamblea general, para los límites de crédito con inclusión de las condiciones	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, ya que ayudará a corregir el riesgo de forma directa.	A1	Controlar
5	A1	Establecer lineamientos y someterlos a aprobación de asamblea general, por parte del comité de créditos, para el adecuado respaldo y cumplimiento de las garantías	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que corrige el riesgo de forma directa	A1	Controlar

C U E N T A S P O R C O B R A R										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opción de decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
5	A1	formales para cubrir los riesgos de recuperabilidad de los créditos.								
6	A1	Elaborar registros extracontables más sustentados, completos y uniformes a fin de revelar datos fiables y detallados que sean sujetos a cotejar con la contabilidad.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, ya que al llevarse registros detallados de la información de los clientes, permite realizar procedimientos de comparación y generación de reportes apropiados	A1	Controlar
	A2	Mejorar los registros ya existentes, a fin de ampliar y detallar la información que se revela.	Controlar	X	✓	✓	✓	La medida no es considerada, debido que solamente se enfoca a los registros contables y no a procedimientos de control; además, de ser un sistema obsoleto implica incurrir en gasto de actualización		
7	A1	Documentar apropiadamente mediante autorizaciones escritas los ajustes y liquidaciones de créditos, para justificar los registros contables	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que ayudará a corregir el riesgo de forma directa	A1	Controlar

C U E N T A S P O R C O B R A R										
No. de Riesgo	Alternativas Propuestas		Opciones de Decisión	Evaluación de Criterios				Otros Criterios – Explicación	Alternativa Seleccionada	Opción de decisión Seleccionada
	No.	Descripción		a)	b)	c)	d)			
8	A1	Proponer procedimientos de Confirmación de saldos y de información por cliente, a fin de actualizar y validar los datos de la cartera de créditos existentes.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que su aplicación ayudará a controlar directamente el riesgo identificado	A1	Controlar
9	A1	Establecer, diseñar y aprobar por parte de la administración de la cooperativa, manuales o lineamientos de funciones y operación, que regulen y segreguen apropiadamente las funciones administrativas y operativas de los diferentes departamentos de la cooperativa, en forma independiente y por grado de responsabilidad.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, ya que ayudará a corregir el riesgo identificado de forma directa	A1	Controlar
10	A1	Proponer una política, para proyectar un aumento en la rotación de las cuentas por cobrar.	Controlar	✓	✓	✓	✓	La medida es aceptada, debido a que contribuirá a corregir el riesgo identificado de forma directa	A1	Controlar

### 2.5.1.2 Selección de la mejor alternativa

Después de evaluar las alternativas consideradas en el proceso anterior, se procede a clasificarlas para cada área de estudio, tal como se muestra a continuación:

I N G R E S O S				
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Alternativa Seleccionada		Opciones de Decisión
		No.	Descripción	
1	Alto	A1	Diseñar e Implementar pronósticos de ventas trimestrales a fin de establecer metas y objetivos futuros.	Controlar
2	Alto	A1	Diseñar e Implementar una política que regule los plazos de entregas y devoluciones de las mercaderías dañadas o averiadas (establecer como plazo un mes )	Controlar
3	Alto	A1	Proponer lineamientos que regulen las autorizaciones y descuentos, que estos estén regulados únicamente por parte de la gerencia o de otra persona independiente de contabilidad y ventas.	Controlar
4	Alto	A1	Elaborar un registro auxiliar detallado de control de las ventas históricas efectuadas.	Controlar
5	Alto	A2	Optar por que los asociados paguen directamente el servicio de consumo individual de celular.	Eliminar o Evitar

I N V E N T A R I O S				
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Alternativa Seleccionada		Opciones de Decisión
		No.	Descripción	
1	Alto	A1	Diseñar y elaborar un manual de procesos y políticas para la administración efectiva del inventario	Controlar
2	Alto	A1	Elaborar un procedimiento que establezca el tratamiento de los productos dañados.	Controlar
3	Alto	A2	Medir constantemente la rotación de cada producto para administrar el espacio en bodega de las existencias de mayor consumo; así mismo, readecuar y mejorar el espacio físico de las	Controlar

I N V E N T A R I O S				
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Alternativa Seleccionada		Opciones de Decisión
		No.	Descripción	
			instalaciones, a fin de que reúna las condiciones mínimas para un mejor almacenaje de las existencias.	
4	Alto	A1	Elaborar un plan contingencial de seguridad donde se detalle las medidas mínimas de seguridad, para hacerle frente a eventos fortuitos tales como: incendios, robos, hurtos, daños a las instalaciones por terremotos y su buen uso.	Controlar
5	Alto	A2	Elaborar y proponer un reglamento disciplinario, para establecer lineamientos que incluyan sanciones administrativas y legales contra el personal que infrinja dichas medidas y que se le deduzca responsabilidades.	Controlar
6	Alto	A1	Estimar conforme a los porcentajes establecidos, en la política contable para determinar la obsolescencia monetaria del inventario.	Controlar
7	Alto	A1	Elaborar un presupuesto de compras, para establecer las prioridades de compras y una mejor rotación de inventario.	Controlar
8	Alto	A1	Proponer lineamientos que regulen las autorizaciones de compras y que estén a cargo únicamente de la gerencia.	Controlar
9	Alto	A1	La administración debe autorizar los ajustes de inventario, considerando el impacto financiero en los resultados	Controlar
10	Alto	A1	Delegar un funcionario de la administración de la Cooperativa, para supervisar los inventarios físicos por lo menos dos veces al año.	Controlar
11	Alto	A1	Ordenar constantemente por características físicas, y codificar adecuadamente los inventarios por medio de viñetas y elaborar un registro donde se detalle el código, cantidad, descripción y ubicación detallada de los inventarios.	Controlar
12	Alto	A1	Elaborar instrucciones y procedimientos donde se detallen las técnicas a utilizar para la toma física de los inventarios, así como la supervisión.	Controlar
13	Alto	A1	Elaborar un procedimiento donde se describa el proceso de revisión de productos tanto en cantidades pequeñas como en grandes ( muestreo aleatorio)	Controlar
14	Medio	A1	Elaborar un procedimiento de revisión de precios y facturación.	Controlar

I N V E N T A R I O S				
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Alternativa Seleccionada		Opciones de Decisión
		No.	Descripción	
15	Alto	A1	Normar que las justificaciones de inventario sean debidamente documentadas y justificadas por el responsable de bodegas y demás involucrados, así mismo de ser posible proceder a sanciones administrativas cuando el caso así lo requiera.	Controlar
16	Medio	A1	Ofrecer capacitación al personal de bodega acerca del buen uso y conocimiento de los riesgos de inventarios y proponerle metas de cumplimiento a cerca de su debida formación.	Transferir
17	Alto	A1	Bodegas y contabilidad deben comunicar a la administración, los resultados de los conteos físicos de inventarios mediante informes previos a la elaboración del acta de inventarios y de las observaciones de las auditorias.	Controlar

C U E N T A S P O R C O B R A R				
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Alternativa Seleccionada		Opciones de Decisión
		No.	Descripción	
1	Alto	A1	Aplicar manual de políticas prestatarias y crediticias y mejorarlo a fin de adaptarlo a las exigencias del mercado crediticio.	Controlar
2	Alto	A1	Aplicar y mejorar la política de tratamiento de la mora, como primera medida e incluir procedimientos de gestión de recuperación de la mora.	Controlar
3	Alto	A2	Apegarse a los plazos establecidos según los estatutos de la Cooperativa, para tomar las mejores decisiones administrativas y financieras en el momento oportuno.	Controlar
4	Alto	A1	Establecer lineamientos de regulación por parte del comité de crédito avalados por la junta de vigilancia y aprobados por la asamblea general, para los límites de crédito que incluya las condiciones que debe cumplir un asociado o cliente para que le sean aprobados.	Controlar
5	Medio	A1	Establecer lineamientos mínimos y someterlos a aprobación de asamblea general por parte del comité de créditos, para el adecuado respaldo y cumplimiento de las garantías; sin	Controlar

C U E N T A S P O R C O B R A R				
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Alternativa Seleccionada		Opciones de Decisión
		No.	Descripción	
			necesidad de aumentarlas regulando la utilización de documentos legales y formales para cubrir los riesgos de recuperabilidad de los créditos.	
6	Alto	A1	Elaborar registros extracontables más sustentados, completos y uniformes a fin de revelar datos fiables y detallados, que sean sujetos a cotejar con la contabilidad.	Controlar
7	Alto	A1	Documentar apropiadamente mediante autorizaciones escritas, los ajustes y liquidaciones de créditos, a fin de justificar y aprobar los asientos y registros que se revelen para la toma de decisiones.	Controlar
8	Alto	A1	Proponer procedimientos de Confirmación de saldos y de información por cliente a fin de actualizar y validar la información de la cartera de créditos existentes.	Controlar
9	Medio	A1	Establecer, diseñar y aprobar por parte de la administración de la cooperativa, manuales o lineamientos de funciones y operación que regulen y segreguen apropiadamente las funciones administrativas y operativas de los diferentes departamentos de la cooperativa en forma independiente y por grado de responsabilidad.	Controlar
10	Alto	A1	Proponer una política para proyectar un aumento en la rotación de las cuentas por cobrar.	Controlar

### 2.5.1.3 Respuesta a los Riesgos Evaluados

I N G R E S O S					
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
1	Alto	La Administración de la cooperativa no elabora planes de ventas.	.A1	Diseñar e Implementar planes de ventas anuales a fin de establecer metas y objetivos futuros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El departamento de ventas será el encargado de la proyección del presupuesto de ingresos de la Cooperativa una vez al año, el cual será revisado trimestralmente, para verificar el logro de metas y objetivos propuestos.</li> <li>2. Las unidades necesarias para la venta se estimarán tomando en cuenta el histórico de periodos anteriores y de los productos con mayor rotación.</li> </ol>
2	Alto	No existe política que regule los plazos de las devoluciones de productos a clientes.	A1	Diseñar e Implementar una política que regule los plazos de entregas y devoluciones de las mercaderías dañadas o averiadas (establecer como plazo un mes).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al realizar la venta de la mercadería al contado, esta será entregada al cliente en el instante; caso contrario se estimará un periodo máximo de entrega de 3 días hábiles. En las ventas al crédito, ya aprobadas, el periodo máximo de entrega será de 5 días hábiles.</li> <li>2. devoluciones y reclamos de mercadería dañada tendrán un plazo de un mes calendario, para ser realizada por el cliente, pasado ese tiempo la cooperativa se exime de cualquier acción legal, esta política se estampará en las facturas con la leyenda: "No se aceptan devoluciones y reclamos después de 30 días"</li> </ol>

I N G R E S O S					
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
					3. Las devoluciones serán autorizadas por un funcionario responsable de la Administración de la Cooperativa, realizando antes una evaluación a los artículos devueltos por parte de un perito evaluador calificado.
3	Alto	Las devoluciones y descuentos sobre ventas no son autorizadas por la gerencia.	A1	Proponer lineamientos que regulen las autorizaciones y descuentos, que estos estén regulados únicamente por parte de la gerencia o persona independiente de contabilidad y ventas	1. Una persona diferente a la que preparó las facturas las chequeará con las condiciones aprobadas por el Comité de Comercialización de Créditos de la Cooperativa, especialmente en cuanto a precios, rebajas, descuentos, entre otros.
4	Alto	No se llevan registros auxiliares extracontables de las ventas mensuales efectuadas, ni de los pedidos por clientes.	A1	Elaborar un registro auxiliar detallado de control de las ventas históricas efectuadas	1. Debe llevarse un registro detallado de las ventas mensuales y por pedido por cada cliente; que contenga: Nombre, dirección, teléfono, No. NIT o NRC, monto de ventas al contado o al crédito.
5	Alto	Inadecuado registro de reintegro monetario de consumo de celular pagados previamente y cobrados a los asociados y contabilizados posteriormente como otros ingresos.	A2	Optar por que los asociados paguen directamente el servicio de consumo individual de celular.	1. Se reconocerán como otros ingresos: el pago de intereses por mora de los créditos, así como venta de activos y operaciones que resulten de eventos económicos que no son del giro principal de la cooperativa. 2. Todo ingreso por venta o anticipo deberá ser respaldado con su respectivo recibo de caja o factura.

I N V E N T A R I O S					
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
1	Alto	No existe política y procedimientos de control para el manejo de Inventarios.	A1	Diseñar y elaborar un manual de procesos y políticas para la administración efectiva del inventario.	1. Las actividades y procedimientos del inventario, quedará sujeto a lo establecido en el Documento "Políticas y procedimientos para la Administración del Inventario de la Cooperativa". Ver anexo No. 3
2	Alto	No existe un tratamiento específico para los artículos dañados.	A1	Elaborar un procedimiento que establezca el tratamiento de los productos dañados.	1. Los artículos obsoletos o en mal estado deberán detallarse en un acta, para darles de baja del inventario previo revisión y criterio establecido de un perito evaluador y autorización de la gerencia de la cooperativa.
3	Alto	Las instalaciones de la cooperativa, no son las apropiadas para el resguardo de las existencias.	A2	Medir constantemente la rotación de cada producto para administrar el espacio en bodega de las existencias de mayor consumo; así mismo, readecuar y mejorar el espacio físico de las instalaciones a fin de que reúna las condiciones mínimas para un mejor almacenaje de las existencias.	1. La rotación de los inventarios se establecerán conforme a la demanda de los productos comercializados, según estadísticas de ventas y ratios financieros. 2. Se elaborará un presupuesto de compra para establecer puntos de reorden para mantener un stock de mínimos por cada línea de producto, este presupuesto deberá hacerse anualmente.

**I N V E N T A R I O S**

No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
4	Alto	Las medidas de seguridad de la cooperativa, no están reguladas en un plan contingencial aprobado.	A1	Elaborar un plan contingencial que detalle las medidas mínimas de seguridad, para hacerle frente a eventos fortuitos tales como: incendios, robos, hurtos, daños a las instalaciones, etc.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las Instalaciones de bodega así como las oficinas deben contar con señalamientos de seguridad, equipo (extinguidores, mangueras contra incendios, botiquines, etc.) necesarias para cualquier eventualidad.</li> <li>2. La Administración debe de contratar seguros contra robos e incendios de mercadería.</li> </ol>
5	Alto	En caso de robo y hurto no existen procedimientos para deducir responsabilidades.	A2	Elaborar y proponer un reglamento disciplinario, para establecer lineamientos que incluyan sanciones administrativas y legales contra el personal que infrinja dichas medidas y que se le deduzca responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el caso de faltantes de mercadería en inventarios, se establecerán los siguientes parámetros de descuentos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Encargado de Bodega: 50% de descuento sobre el monto del faltante.</li> <li>b) Auxiliares de Bodega: 50% de descuento sobre el monto del faltante, distribuido equitativamente.</li> <li>c) En caso de reconocer responsable directo, se cobrará el 100%</li> </ol> </li> <li>2. En el caso de robo de mercadería, se establecen las siguientes sanciones:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) En caso de comprobar el robo de mercadería con dolo por parte de los empleados, se cesará inmediatamente de sus labores, y el proceso será el establecido en el Código de Trabajo.</li> <li>b) En última instancia se procederá vía judicial, en las instituciones del Estado pertinentes.</li> </ol> </li> </ol>

**I N V E N T A R I O S**

No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
6	Alto	No se aplica la política para determinar la cuantía de las existencias obsoletas o de poca probabilidad de ventas.	A1	Estimar conforme a los porcentajes establecidos en la política contable, para determinar la obsolescencia monetaria del inventario.	1. En este rubro la cooperativa tiene políticas establecidas, se recomienda la estricta aplicación de estas, para tener un mejor control del inventario obsoleto.
7	Alto	No se elaboran presupuestos de compra (regulación del mínimo y máximo de artículos de alto y poco movimiento).	A1	Elaborar un presupuesto de compras, para establecer las prioridades de adquisición y una mejor rotación del inventario.	1. La rotación de los inventarios se establecerán conforme a la demanda de los productos comercializados, según estadísticas de ventas y ratios financieros.
8	Alto	Las compras de inventario no son autorizadas por la administración de la Cooperativa.	A1	Proponer lineamientos que regulen las autorizaciones de compras y que estén a cargo únicamente de la gerencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las autorizaciones para realizar compras de inventarios, deben de ser firmadas y autorizadas, por la Gerencia respectiva, después de realizado el proceso de la mejor selección de compra.</li> <li>2. Para la adquisición de inventario se deberá cotizar por lo menos 5 propuestas de proveedores, entre internos y externos a fin de escoger la propuesta que mas se adecue a las exigencias de calidad y precio.</li> </ol>

**I N V E N T A R I O S**

No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
9	Alto	Los ajustes contables por diferencias en inventarios no son autorizados ni validados por la Administración de la Cooperativa.	A1	La administración debe autorizar los ajustes de inventario considerando el impacto financiero en los resultados	1. Los ajustes de inventarios en el sistema deberán ser soportados mediante un formato de corrección autorizado por un funcionario de la administración.
10	Alto	La administración no supervisa los conteos físicos de inventarios.	A1	Delegar un funcionario de la administración de la Cooperativa para supervisar los inventarios físicos por lo menos dos veces al año.	1. Las actividades y procedimientos del inventario quedará sujeto a lo establecido en el Documento "Políticas y procedimientos para la Administración del Inventario de la Cooperativa". Ver anexo No. 3
11	Alto	Los artículos en bodega no se encuentran debidamente codificados, ordenados, en Cuanto a los artículos dañados y obsoletos, estos no están separados	A1	Ordenar constantemente por características físicas, y codificar adecuadamente los inventarios por medio de viñetas y elaborar un registro donde se detalle el código, cantidad, descripción y ubicación detallada de los inventarios	1. Las actividades y procedimientos del inventario quedará sujeto a lo establecido en el documento "Políticas y Procedimientos para la Administración del Inventario de la Cooperativa" Ver anexo No. 3

**I N V E N T A R I O S**

No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
12	Alto	No existe un procedimiento definido ni autorizado para la toma física del inventario.	A1	Elaborar instrucciones y procedimientos donde se detallen las técnicas a utilizar para la toma física de los inventarios	1. Las actividades y procedimientos del inventario quedará sujeto a lo establecido en el Documento "Políticas y procedimientos para la Administración del Inventario de la Cooperativa". Ver anexo No. 3
13	Alto	No se posee un procedimiento establecido para la recepción de mercaderías.	A1	Elaborar un procedimiento donde se describa el proceso de revisión de productos, tanto en cantidades pequeñas como en grandes (muestreo aleatorio)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El bodeguero revisará detenidamente y minuciosamente los artículos que entreguen los proveedores, considerando pertinente dos filtros de verificación física el de área de recepción y el de almacenaje, esto permitirá disminuir en forma importante el recibir producto averiado o dañado.</li> <li>2. Cuando se reciban productos en grandes cantidades y complejos para su respectiva inspección se procederá a realizar un muestreo aleatorio</li> </ol>
14	Medio	No existe un procedimiento de verificación previo a facturación de revisión de precios y descripción de productos.	A1	Elaborar un procedimiento de revisión de precios y facturación.	1. Una persona diferente a la que preparó las facturas las chequeará con las condiciones aprobadas por el Comité de Comercialización de Créditos de la Cooperativa, especialmente en cuanto a precios, rebajas, descuentos, entre otros.

**I N V E N T A R I O S**

No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
15	Alto	Las diferencias de inventario no son justificadas adecuadamente y no se deducen responsabilidades.	A1	Normar que las justificaciones de inventario sean debidamente documentadas y justificadas por el responsable de bodegas y demás involucrados, así mismo de ser posible proceder a sanciones administrativas cuando el caso así lo requiera.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El bodeguero tendrá 5 días hábiles para justificar las diferencias de inventario establecidas de forma escrita y documentada para su posterior ajuste contable.</li> <li>2. En el caso de faltantes de mercadería en inventarios, se establecerán los siguientes parámetros de descuentos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Encargado de Bodega: 50% de descuento sobre el monto del faltante.</li> <li>b) Auxiliares de Bodega: 50% de descuento sobre el monto del faltante, distribuido equitativamente.</li> <li>c) En caso de reconocer responsable directo, se cobrará el 100%</li> </ol> </li> </ol>
16	Medio	El personal de bodega no se encuentra debidamente capacitado para un mejor control y tratamiento de los inventarios.	A1	Ofrecer capacitación al personal de bodega acerca del buen uso y conocimiento de los riesgos de inventarios y proponerle metas de cumplimiento a cerca de su debida formación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal de bodega, para realizar el trabajo más eficiente, utilizando las instituciones del Estado, tal como el INSAFORP o instituciones privadas que se dediquen a realizar seminarios y capacitaciones profesionales.</li> </ol>
17	Alto	Los resultados de los inventarios físicos no se divulgan a la administración en el momento en que se genera la información.	A1	Bodegas y contabilidad deben comunicar a la administración los resultados del conteo físico mediante informes previos a la elaboración del acta y de las observaciones de las auditorias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las actividades y procedimientos del inventario quedará sujeto a lo establecido en el Documento "Políticas y procedimientos para la Administración del Inventario de la Cooperativa". Ver anexo No. 3</li> </ol>

C U E N T A S P O R C O B R A R					
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
1	Alto	Existe manual de políticas prestatarias y crediticias que no es aplicado y está desactualizado	A1	Aplicar manual de políticas prestatarias y crediticias y mejorarlo, a fin de adaptarlo a las exigencias del mercado crediticio.	1. Debe de actualizarse el Manual de Políticas Prestatarias y Crediticias, que tiene la Cooperativa, y se debe supervisar su aplicación.
2	Alto	No se cumple política establecida para el tratamiento y manejo de la mora.	A1	Establecer las políticas de tratamiento de la mora, como primera medida, e incluir procedimientos de gestión de recuperación de la mora.	1. Se debe de establecer una tasa de interés, para aquellos créditos vencidos que no han sido cancelados, tomando en cuenta los parámetros siguientes: a) Más de 30 días: 1% sobre los días en mora. b) Más de 60 días: 2% sobre los días en mora y ejecución de garantías c) Más de 90 días: 3% sobre los días en mora y ejecución de garantías con proceso judicial de recuperación. 2. No se otorgarán nuevos créditos a asociados y a clientes con estatus de mora, hasta que se cancele totalmente dicha deuda y se realice un nuevo análisis de crédito al cliente respectivo.
3	Alto	El comité de crédito y comercialización no se reúne en los plazos establecidos legalmente ocasionando que las decisiones tomadas sean inoportunas	A2	Apegarse a los plazos establecidos según los estatutos de la Cooperativa, para tomar las mejores decisiones administrativas y financieras en el momento oportuno.	1. Realizar las sesiones del Comité de Créditos y Comercialización, en el plazo establecido, para que las decisiones sean tomadas oportunamente.

C U E N T A S P O R C O B R A R					
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
4	Alto	No existe política o medida de regulación para los límites de créditos otorgados.	A1	Establecer lineamientos de regulación por parte del comité de crédito avalados por la junta de vigilancia y aprobados por la asamblea general para los límites de crédito que incluya las condiciones que debe cumplir un asociado o cliente para que le sean aprobados.	1. El comité de Créditos y de Comercialización será el encargado de la aprobación de las condiciones de la venta y de créditos en lo referente al riesgo de la misma.
5	Medio	No existe política de regulación de garantías de créditos otorgados, ya que las existentes son deficientes y no se ejecutan	A1	Establecer lineamientos mínimos y someterlos a aprobación de asamblea general por parte del comité de créditos, para el adecuado respaldo y cumplimiento de las garantías, sin necesidad de aumentarlas regulando la utilización de documentos legales y formales para cubrir los riesgos de recuperabilidad de los créditos.	1. Al otorgar créditos, se realizará por medio de la realización de un contrato, donde se definirá el plazo, monto, número de cuotas a cancelar, formas de garantías a utilizar, así como la firma de pagarés o letras de cambio por cada cuota a cancelar.

C U E N T A S P O R C O B R A R					
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
6	Alto	No se lleva información histórica detallada por cliente, en forma de registro auxiliar extracontable para los créditos otorgados	A1	Elaborar registros extracontables más sustentados, completos y uniformes a fin de revelar datos más fiables y detallados que sean sujetos a cotejar con la contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe llevarse un registro detallado de las ventas mensuales y por pedido por cada cliente; que contenga: Nombre, dirección, teléfono, No. NIT o NRC, monto de ventas al contado o al crédito, total de cuotas canceladas y pendientes, saldo actualizado por mes.</li> <li>2. Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos, que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos.</li> <li>3. Es conveniente comparar mensualmente la suma de los saldos de los clientes, mayor auxiliar de cuentas por cobrar, con las cuentas de control del mayor general, en caso de discrepancias observadas, deben hacerse las averiguaciones a que haya lugar.</li> <li>4. Deben efectuarse arqueos sorpresivos a la persona que maneje la documentación de las cuentas por cobrar.</li> </ol>
7	Alto	Los ajustes y Liquidaciones de créditos no son justificados y documentados con autorizaciones escritas.	A1	Documentar apropiadamente, mediante autorizaciones escritas los ajustes y liquidaciones de créditos, a fin de justificar y aprobar los asientos y registros que se revelen para la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las notas de crédito siempre deben estar apoyadas por la documentación correspondiente, y ser autorizadas por un funcionario responsable</li> <li>2. Las cuentas canceladas por incobrables deben ser autorizadas por la alta administración; además, se debe tratar de que cubran los requisitos de deducibilidad fiscal.</li> </ol>

C U E N T A S P O R C O B R A R					
No. Riesgo	Exposición al Riesgo	Factor de Riesgo	Alternativa Seleccionada		Respuesta al Riesgo
			No.	Descripción	
8	Alto	No se realizan confirmaciones de saldos y de información de las cuentas por cobrar en forma selectiva, a fin de validar y actualizar la información financiera registrada.	A1	Proponer procedimientos de Confirmación de saldos, y de información por cliente a fin de actualizar y validar la información de la cartera de créditos existentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deben enviarse mensualmente estados de cuenta a los clientes, con objeto de cerciorarse de que las cuentas que contablemente aparezcan pendiente de cobro sean reconocidas por los deudores. Esta debe llevarla a cabo una persona independiente de la que maneja las cuentas por cobrar.</li> <li>2. Solicitar actualización de datos generales del cliente, cada 6 meses.</li> </ol>
9	Medio	No existe una persona, legalmente asignada para el manejo y control de las cuentas por cobrar y cobros de las mismas	A1	Establecer, diseñar y aprobar por parte de la administración de la cooperativa, manuales o lineamientos de funciones y operación que regulen y segreguen apropiadamente las funciones administrativas y operativas de los diferentes departamentos de la cooperativa, en forma independiente y por grado de responsabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el principio de separación de funciones, a través del manual, en las labores de ventas, registro de cuentas por cobrar y recepción de efectivo. De manera que el personal que maneja el área de ingresos no intervenga en labores de elaboración de auxiliares y registros relacionados con las cuentas por cobrar, manejo de documentos base para factura, autorización de notas de crédito, aprobación de rebajas y devoluciones en ventas, preparación e intervención en el registro final, es decir, el libro mayor.</li> </ol>
10	Medio	La cooperativa muestra una baja rotación de las cuentas por cobrar, con un índice de 1.90 veces de realización al 2009	A1	Proponer una política para proyectar un aumento en la rotación de las cuentas por cobrar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La Administración, debe mejorar, la rotación de sus Cuentas por Cobrar y políticas de cobro, para la realización de sus créditos; se recomienda mantener un periodo promedio de cobranza de 100 días en promedio y una rotación de sus créditos de 3 veces al año.</li> </ol>

## **2.5.1.4 Proyección financiera para evaluar la gestión de riesgos**

### **2.5.1.4.1 Métodos de proyección**

#### **2.5.1.4.1.1 Método de tendencias**

Para la elaboración de los estados financieros proyectados se empleará el método de tendencias, el cual consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del Balance General y del Estado de Resultados, para detectar los cambios significativos atribuibles a posibles errores en los procesos, por lo que el método permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera de la empresa a través del tiempo, que para este caso práctico, se toman de base cinco periodos 2005 al 2009, por lo que los resultados serán obtenidos bajo un análisis horizontal.

Por consiguiente al igual que el método de porcentajes integrales, la importancia del uso de este método es que ayuda a la detección de fallas; pero es solamente un método explorativo, por lo que siempre es necesario investigar más a fondo o realizar ajustes necesarios para la obtención de una apropiada proyección para encontrar las posibles causas de las fallas.

Para realizar el análisis mediante este método, es necesario determinar los cambios sufridos en los saldos de los rubros de los estados financieros que interesa analizar ya que pueden ser seleccionados a juicios del analista y finalmente, el análisis de tendencias permite conocer el desarrollo financiero de una entidad.

#### **a) Años base e índices de tendencias**

La aplicación de este método, requiere de la elección de los años base que servirán como referencia o punto de partida para la realización de los cálculos y poder observar la tendencia que conlleva cada concepto de los estados financieros, que para efectos del presente caso práctico se hará uso de los cinco periodos de los estados financieros históricos.

Para calcular los cambios sufridos en cada rubro una vez determinada las bases, se dividen los saldo del rubro de interés de cada año, entre los saldos base y el resultado se multiplica por 100, con lo que se obtiene un resultado conocido como índice de tendencia, tal como se ilustra a continuación:

b) Formula para el cálculo del índice de tendencia

$$\text{Índice de tendencia} = \frac{\text{Saldo del año en cuestión}}{\text{Saldo del año base}} \times (100)$$

Por lo que la utilización de este método ayudara a la obtención de proyecciones razonables y acordes a la situación financiera de la cooperativa.

#### **2.5.1.4.1.2 Método pendiente e intercepto o regresión lineal**

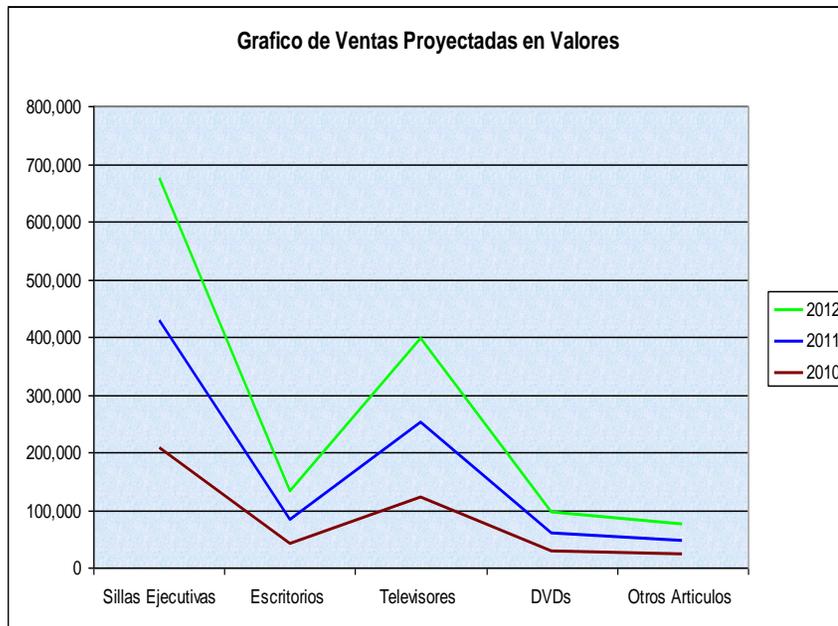
Para el empleo de este método se utilizan pronósticos a largo plazo. Si el conjunto de datos históricos se proyecta en sólo unos cuantos períodos en el futuro, que para este caso práctico será de tres años, la regresión también puede utilizarse en pronósticos a corto plazo. El análisis de regresión lineal es un modelo de pronóstico que establece la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes. Si los datos históricos son las ventas, que forman una serie de tiempo, la variable independiente es el período y la variable dependiente son las ventas pronosticadas

El método de regresión lineal calcula las relaciones promedios a lo largo de un periodo de tiempo que para el caso se hará con cinco periodos históricos, por lo que no depende tanto de los datos actuales de un punto en particular del tiempo y es, generalmente, más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable, incluyendo posibles ajustes porcentuales, después del cálculo a criterios del analista para una mejor proyección.

## 2.5.1.4.2 Pronósticos de ventas y compras

### 2.5.1.4.2.1 Pronóstico de ventas

Para la elaboración del presupuesto de venta, se debe tomar en cuenta los precios promedio de los productos con mayor rotación de ventas durante los periodos 2005 al 2009 y posteriormente, estimar las unidades de ventas a proyectar y considerando un porcentaje de incremento porcentual de 31% para el año proyectado 2010, estos valores establecidos se trasladan posteriormente al Estado de Resultados en el rubro de ventas, donde se aplicó el método de tendencias para establecer los montos que conformarían los resultados proyectados. (Ver Cuadro 1)



El gráfico anterior, muestra el incremento de ventas proyectadas por año de 2010 al 2012, bajo el supuesto de que la cooperativa cumplió en la aplicación de las alternativas propuestas para minimizar los riesgos operativos.

**Cuadro 2. Pronóstico de ventas proyectadas para los periodos 2010-2012**

		AÑO 2009		UNIDADES PROYECTADAS			VALORES PROYECTADOS		
		Base de Inicio de Proyección		1	2	3	1	2	3
Productos Principales	Precio Estimado \$	Unidades	Valores	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Sillas Ejecutivas	45	3,522	158,469	4,613	4,890	5,476	207,580	220,035	246,439
Escritorios	74	421	31,160	552	585	655	40,819	43,268	48,460
Televisores	148	632	93,478	827	877	982	122,456	129,804	145,380
DVD	42	537	22,537	703	745	835	29,523	31,294	35,050
Otros Artículos	21	830	17,436	1,088	1,153	1,291	22,841	24,211	27,116
<b>Total</b>		<b>5,941</b>	<b>323,079</b>	<b>7,782</b>	<b>8,249</b>	<b>9,239</b>	<b>423,219</b>	<b>448,612</b>	<b>502,445</b>
<b>Formula</b>									
<b>[(Año Presente/Año Inmediato Anterior)-1]*100</b>	<b>% Crecimiento</b>			<b>31%</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>	<b>31%</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>

### 2.5.1.4.2.2 Pronóstico de compras

Para la elaboración del presupuesto de compras, se utilizó como base las unidades estimadas de ventas y precios de los tres años proyectados sumándole el inventario final deseado, el cual se calcula mediante la determinación de un porcentaje que se obtiene de dividir el costo de venta entre las ventas históricas, menos el inventario inicial.

**Cuadro 3. Pronóstico de compras proyectado para los períodos 2010 al 2012**

No. Años	Unidades			Valores		
	1	2	3	1	2	3
<b>Concepto</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Presupuesto de ventas</b>	<b>7,782</b>	<b>8,258</b>	<b>9,249</b>	<b>423,219</b>	<b>448,612</b>	<b>502,445</b>
Sillas Ejecutivas	4,613	4,886	5,473	207,580	220,035	246,439
Escritorios	552	588	659	40,819	43,268	48,460
Televisores	827	875	980	122,456	129,804	145,380
DVD	703	745	835	29,523	31,294	35,050
Otros Artículos	1,088	1,164	1,304	22,841	24,211	27,116
<b>Más:</b>						
<b>Inventario final deseado</b>	<b>3,441</b>	<b>3,651</b>	<b>4,089</b>	<b>135,430</b>	<b>143,692</b>	<b>160,935</b>
Sillas Ejecutivas	2,159	2,289	2,564	74,803	79,314	88,832
Escritorios	215	228	255	10,666	11,304	12,661
Televisores	349	370	414	36,105	38,332	42,932
DVD	230	245	274	6,464	6,894	7,722
Otros Artículos	489	519	581	7,392	7,847	8,789
<b>Sub Total</b>	<b>11,224</b>	<b>11,909</b>	<b>13,339</b>	<b>558,649</b>	<b>592,304</b>	<b>663,380</b>
<b>Menos:</b>						
<b>Inventario Inicial</b>	<b>2,723</b>	<b>3,441</b>	<b>3,651</b>	<b>107,114</b>	<b>135,430</b>	<b>143,692</b>
Sillas Ejecutivas	1,713	2,159	2,289	59,369	74,803	79,314
Escritorios	169	215	228	8,400	10,666	11,304
Televisores	274	349	370	28,430	36,105	38,332
DVD	181	230	245	5,090	6,464	6,894
Otros Artículos	385	489	519	5,825	7,392	7,847
<b>Unidades a Adquirir</b>	<b>8,500</b>	<b>8,468</b>	<b>9,688</b>	<b>451,535</b>	<b>456,874</b>	<b>519,688</b>
Sillas Ejecutivas	5,058	5,017	5,747	223,014	224,546	255,957
Escritorios	597	601	686	43,085	43,906	49,817
Televisores	901	896	1,024	130,131	132,031	149,980
DVD	752	760	864	30,897	31,725	35,877
Otros Artículos	1,191	1,194	1,366	24,408	24,666	28,058

Nota: El inventario Inicial 2010 se obtiene del inventario final 2009 (ver Anexo b, al cuadro de pronóstico de compras proyectado 2010-2012)

Anexos al cuadro 3.

**a) Inventario Final Estimado para los periodos 2010 al 2012**

Inventario Final Deseado		Unidades Estimadas			Valores		
Años		1	2	3	1	2	3
Productos Principales	Costo Estimado	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Sillas Ejecutivas	34.65	2,159	2,289	2,564	74,803	79,314	88,832
Escritorios	49.58	215	228	255	10,666	11,304	12,661
Televisores	103.60	349	370	414	36,105	38,332	42,932
DVD	28.14	230	245	274	6,464	6,894	7,722
Otros Artículos	15.12	489	519	581	7,392	7,847	8,789
<b>Total</b>		<b>3,441</b>	<b>3,651</b>	<b>4,089</b>	<b>135,430</b>	<b>143,692</b>	<b>160,935</b>

FORMULA = PRECIO \* CANTIDAD

**b) Inventario Final Histórico 2009**

Productos Principales	Costo	Unidades	Valor \$ 2009
Sillas Ejecutivas	34.65	1,713	59,369
Escritorios	49.58	169	8,400
Televisores	103.60	274	28,430
DVD	28.14	181	5,090
Otros Artículos	15.12	385	5,825
<b>Total</b>		<b>2,723</b>	<b>107,114</b>

**2.5.1.4.3 Parámetros de proyección**

Para efectuar una proyección adecuada de los estados financieros, es necesario partir de la proyección del estado de resultados para visualizar el efecto de las medidas y políticas recomendadas para la minimización de los riesgos operativos evaluados y de las decisiones oportunas que pueda tomar la Administración de la Cooperativa, por ello también se debe recurrir al empleo de parámetros adaptados a la situación financiera de la cooperativa y necesarios para determinar estimaciones a la medida de los resultados que deseamos obtener a futuro.

### 2.5.1.4.3.1 Parámetros para el Estado de Resultados

Para la proyección del estado de resultados para los periodos 2010-2012, se utilizaron parámetros para justificar las estimaciones mínimas y los cálculos que se realizaron para una apropiada proyección, según detalle:

**Cuadro 4. Parámetros Fundamentales de Proyección**

EXPLICACION	CONCEPTO	PARAMETROS
Según lo establece la ley general de Asociaciones cooperativas en el Art. 57 la Reserva Legal establecida y aplicable sobre los excedentes que refleje el estado de resultados será de 10%	Reserva Legal	10%
De acuerdo con la ley general de Asociaciones Cooperativas Art. 59 literal a) la Reserva de Educación establecida será de acuerdo así lo estipulen los estatutos de la asociación cooperativa el cual se definió con un porcentaje de 5%	Reserva de Educación	5%
según lo establece el Art. 41 de la Ley del Impuesto sobre la Renta la tasa aplicable en concepto de impuesto sobre la Renta será del 25%	Impuesto Sobre la Renta	25%
Los costos de ventas serán estimados en un 3% como parámetro de crecimiento en la proyección, con el propósito de mantener un incremento moderado en función de los promedios de los costos históricos 2005-2009 para cada año de proyección. los cálculos realizados son reflejados en el cuadro de estimación de los costos de ventas	calculo e Incremento Porcentual en El Costo de Ventas proyectados 2010-2012	3%
Mediante la elaboración de un pronóstico de las ventas proyectado, se analiza la necesidad de estimar el crecimiento de las ventas proyectadas 2010 en un 31% con el propósito de reducir las pérdidas para el año 2010 en más de la mitad con respecto al año comparativo 2009, esto implica que la Cooperativa deberá implementar una serie de estrategias para poder aumentar sus ventas, dentro de estas medidas que podría aplicarse, se mencionan las siguientes: contratación de nuevo personal de ventas mediante pago de comisiones, inversión en publicidad, efectividad de los controles internos para la minimización de riesgos así como la ampliación de nuevos mercados de distribución, entre otras medidas que a criterio de la administración de la cooperativa considere necesario.	Incremento porcentual de las ventas proyectadas 2010 en relación a las ventas históricas 2005-2009	31%

EXPLICACION	CONCEPTO	PARAMETROS
Para el año 2011 se espera que la cooperativa haya mejorado operativamente como efecto de la aplicación de las medidas de control para la gestión de riesgos operativos tomando en cuenta lo anterior, la Administración de la Cooperativa podría plantearse como meta crecer en un 6% para el año 2011 con respecto al año proyectado 2010	Incremento porcentual de las ventas proyectadas 2011 en relación a las ventas proyectadas 2010	6%
Para el año proyectado 2012 se considera que la cooperativa habría mejorado considerablemente en sus procesos internos y minimizado en una porción aceptable los resultados de los riesgos debido al cumplimiento de las medidas y estrategias recomendadas para la gestión de los riesgos operativos identificados , por lo que la Cooperativa podría plantearse de meta crecer en un 12%, porcentaje que representa el doble del estimado en el 2011	Incremento porcentual de las ventas proyectadas 2012 en relación a las ventas proyectadas 2011	12%
Los gastos de operación según lo muestran la tendencias históricas de los años 2005 -2009 se han mantenido en relación a sus ventas, por ello mediante el uso del método de tendencias se realizó el cálculo de las estimaciones para los gastos operativos 2010-2012 tomando como base las ventas y costos históricos 2005-2009 .	Gastos de Operación proyectados 2010-2012	Análisis del Método de Tendencias
Los otros ingresos fueron estimados mediante el uso del método de tendencias considerando de base las ventas y otros ingresos históricos 2005-2009 en relación a las ventas proyectadas 2010-2012.	Otros Productos proyectados 2010-2012	Análisis del Método de Tendencias
Las rebajas y devoluciones proyectadas 2010-2012 fueron estimadas conforme al uso del método de tendencias tomando como base las ventas y rebajas y devoluciones históricas 2005-2009 en relación a las ventas proyectadas 2010-2012.	Rebajas y Devoluciones Sobre Ventas proyectadas 2010-2012	Análisis del Método de Tendencias

#### 2.5.1.4.3.1.1 Estimaciones para la obtención del costo de ventas 2010-2012

Para la estimación del costo de ventas, se realizaron los siguientes cálculos basados en las ventas y costo de ventas históricas, datos que fueron obtenidos de los estados financieros 2005 al 2009, tal como sigue:

**a) Participación del costo de ventas en relación a las ventas históricas y variaciones por año**

Para calcular el porcentaje de los costos de ventas en relación a las ventas históricas, se obtiene dividiendo los costos de ventas entre las ventas históricas por 100, luego el porcentaje de variación de los costos de ventas resulta, mediante el empleo de la siguiente fórmula =  $[(\text{Costo de Ventas Año Inmediato anterior} / \text{costo de Ventas año presente}) - 1] * 100$ , posteriormente se calculan los promedios de los porcentajes de los costos de ventas en relación a las ventas y a la variación de los costos por año, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro 5.**

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio 2005-2009
Costo De Ventas Históricas	823,700	1,183,068	1,393,030	553,520	264,615	843,587
Ventas Históricas	992,224	1,458,061	1,620,947	692,988	323,079	1,017,460
% Costo de Ventas en Relación a Las Ventas Históricas	83.02%	81.14%	85.94%	79.87%	81.90%	82.37%
% Variación de los Costos Por Año		43.63%	17.75%	(60.27%)	(52.19%)	(12.77%)

**b) Determinación del porcentaje estimado del costo de venta**

Del cálculo realizado anteriormente, se retoman los promedios obtenidos del costo de ventas en relación a las ventas y variaciones de los costos históricos por año, sumando ambos promedios se obtiene un porcentaje aceptable de los costos de ventas relacionados a la venta obtenida, a ese porcentaje resultante se le adiciona un estimado de incremento por año en un 3%, luego se obtiene otro porcentaje para el costo de ventas a aplicar del 73% para cada año proyectado, tal como se muestra a continuación:

**Cuadro 6.**

Estimaciones de Los Costos de Ventas	%
Costo de Ventas Promedio	82.37%
Costo de Ventas Promedio de Variación	(12.77%)
Diferencia (Costo de Ventas Deseado Aproximado)	70%
% Incremento Estimado Por Año Proyectado	3%
<b>(=) Costo De Ventas Estimado</b>	<b>73%</b>

### c) Determinación del costo de venta 2010-2012

El siguiente cuadro, muestra el cálculo del costo de ventas proyectado 2010 al 2012, como resultado de la aplicación del porcentaje determinado anteriormente, sobre las ventas históricas del año 2009 como base de inicio para la proyección de los años 2010 al 2012; sin embargo, se considera que la Cooperativa tendría a mejorar significativamente en la minimización de riesgos por lo que su costo de venta aumentaría con relación al volumen de venta hasta un 6% para el año 2012.

**Cuadro 7.**

Concepto	2010	2011	2012
% Incremento		3%	6%
% Proyectado De Costos De Ventas	73%	76%	82%
Costo De Ventas Proyectado (Base Venta 2009 =\$423,219)	\$ 308,950	\$ 321,646	\$ 347,039

Los parámetros descritos anteriormente, explican las estimaciones aplicadas para la elaboración de los Estados de Resultados Proyectados 2010 al 2012, considerándose el escenario financiero que la Cooperativa aplicó apropiadamente las políticas, estrategias y procedimientos propuestas, para la minimización de los riesgos operativos relacionada a cada proceso.

#### 2.5.1.4.3.2 Parámetros para el Balance General

Para efectuar la proyección del Balance General para los periodos 2010 al 2012, se deben retomar los resultados obtenidos de las proyecciones de los estados de resultados 2010-2012, considerando para ello una serie de estimaciones financieras adicionales y demás criterios necesarios para reflejar una adecuada proyección en sintonía con la situación financiera que se desea obtener a futuro, para tomar adecuadas decisiones para la Cooperativa modelo.

### 2.5.1.4.3.2.1 Estimación de las Cuentas por Cobrar 2010-2012

Una de las áreas principales, de mayor énfasis en la proyección de los estados financieros son las cuentas por cobrar, que al aplicarle apropiadamente las alternativas de solución para la minimización de los riesgos operativos, la misma tendría a obtener un mejor panorama financiero, partiendo del escenario que la Cooperativa ha considerado una implementación rigurosa y oportuna de las medidas, obteniendo así mejoras financieras.

Por consiguiente, se estima las cuentas por cobrar de la siguiente manera: tomando de base las cuentas por cobrar y las ventas históricas para obtener un porcentaje de participación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas; del resultado de dividir las cuentas por cobrar entre las ventas históricas por cada año, se procederá a calcular un porcentaje de las variaciones por año con la aplicación de la siguiente fórmula =  $[(\text{Cuentas por Cobrar Año Inmediato anterior} / \text{Cuentas por Cobrar año presente}) - 1] * 100$ , de ambos resultados obtenidos se procede a calcular un promedio para determinar un porcentaje razonable de las cuentas por cobrar de base histórica con la suma de ambos promedios por 31.53%, adicionándose un incremento de 4% estimado por el crecimiento que las cuentas por cobrar podrían tener en cada año proyectado adicionándose un ajuste del 5% en forma de descuento para regular un incremento progresivo por cada año proyectado, asimilando que la cooperativa realizará todos los esfuerzos y aplicación de medidas necesarias para mantener una adecuada rotación de sus cuentas por cobrar, tal como se muestra en los siguientes datos:

**Cuadro 8.**

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
Cuentas Por Cobrar Históricas	392,178	634,480	505,248	313,433	167,875	402,643
Ventas Históricas	992,224	1,458,061	1,620,947	692,988	323,079	1,017,460
% Participación CxC en Relación a	39.53%	43.52%	31.17%	45.23%	51.96%	42.28%
% Variación de las CxC	0	61.78%	(20.37%)	(37.96%)	(46.44%)	(10.75%)
Total (Porcentaje deseado de CxC)						31.53%
Incremento % Estimado por Año Proyectado						4%
% de Descuento Estimado por Año por una Buena Gestión						(5%)

De los resultados obtenidos anteriormente, se procede a sumar los valores promedio, obteniendo un porcentaje razonable de aplicación por un 35.53%, 34.53% y 33.53% por cada año proyectado respectivamente aplicándose sobre el monto de cada venta proyectada, según detalle:

**Cuadro 9.**

Concepto	2010	2011	2012
Porcentaje estimado de Proyección	31.53%	35.53%	34.53%
Incremento % estimado por año Proyectado	4%	4%	4%
% de descuento estimado por año por una buena gestión	0	(5%)	(5%)
Porcentaje a Aplicar	35.53%	34.53%	33.53%
Ventas Proyectadas	423,219	448,612	502,445
Cuentas por Cobrar Estimadas	150,382	154,919	168,484

#### **2.5.1.4.3.2.2 Estimaciones para el resto de las cuentas del balance**

Mediante el uso del método de tendencias y del método pendiente e intercepto, se procede a realizar las estimaciones y cálculos necesarios para determinar los valores a proyectar para el resto de las cuentas del balance, que acorde a las necesidades financieras de proyección, se recurre a la aplicación de ajustes porcentuales para adecuar los balances proyectados 2010 al 2012 al escenario financiero, que necesita la Cooperativa modelo para la toma de decisiones futuras.

##### **2.5.1.4.3.2.2.1 Aplicación del método de tendencias**

Para la aplicación del método de tendencias, se escogen las cuentas del balance que se consideran tendrían un comportamiento financiero acorde a las tendencias históricas, que adicionalmente con un ajuste porcentual podrían estimarse con un grado de razonabilidad financiera más a la medida de las exigencias de la proyección de cada cuenta seleccionada, para la aplicación de este método, dichos porcentajes de ajustes son estimados conforme a las necesidades de proyección; que a criterios de la

administración desea proyectar para expresar un monto razonable o valor estimado en cada cuenta de proyección, esto debido a que los métodos de proyección no reflejan la realidad de la situación económica del negocio.

#### **2.5.1.4.3.2.2 Aplicación del método pendiente e intercepto**

Para la aplicación del método pendiente e intercepto, se escogen las cuentas cuyo comportamiento financiero es de carácter lineal más que una tendencia progresiva y que por la característica de la cooperativa no corresponde a activos de alto grado de inversión, que también se hace necesario realizar los ajustes correspondientes para la obtención de resultados razonables, acorde a la necesidad financiera de proyección, los ajustes al igual que el apartado anterior pueden ser estimados y considerados a criterio de la administración para reflejar en la proyección valores más apegados y razonables a la realidad financiera de la Cooperativa estos pueden ser porcentajes que resten o sumen a las cifras calculadas a fin de ajustar el valor proyectado por cada cuenta seleccionada a un valor razonable (Ver cuadro 2)

Cuadro 10

Método de Tendencias	Valores Históricos \$					Valores Calculados \$			(+ / -) Ajustes %			(-) Valores Proyectados \$		
	No. Años	1	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	6	7
Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Efectivo y Equivalentes	84,651	57,825	6,210	106,426	54,226	100,417	89,224	102,280	(1.17%)	14.97%	4.62%	99,244	102,607	107,001
Cuentas por Cobrar Asociados	33,000	19,188	9,000	12,000	7,000	14,374	14,090	14,866	(0.28%)	2.80%	0%	14,334	14,485	14,866
Proveedores	102,944	327,677	54,325	76,922	6,291	38,350	41,567	48,387	0%	(4.76%)	(10.72%)	38,350	39,587	43,202
Cuentas y Documentos por Pagar	78,681	0	565	660	280	17,101	17,056	16,960	0%	0%	(3.85%)	17,101	17,056	16,307
Acreedores	6,722	27,618	39,790	14,334	8,698	6,307	6,868	8,057	0%	0%	(6.54%)	6,307	6,868	7,530
Retenciones por Pagar	1,443	1,388	496	429	325	552	563	587	0%	0%	(4.77%)	552	563	559
Préstamos a Corto Plazo	0	87,819	185,044	141,464	4,659	31,325	33,568	38,321	0%	(4.76%)	(11.51%)	31,325	31,969	33,912
Impuestos por Pagar	7,940	9,721	7,376	442	147	829	1,012	1,402	0%	(3.85%)	0%	829	973	1,402
Ingresos no Devengados	0	0	0	264	0	0	396	594	0%	0%	0%	0	396	594
Provisiones para Obligaciones Laborales	828	1,729	1,168	443	0	0	135	237	0%	0%	0%	0	135	237
	Base de Estimación													
<b>Ventas</b>	<b>992,224</b>	<b>1,458,061</b>	<b>1,620,947</b>	<b>692,988</b>	<b>323,079</b>	<b>423,219</b>	<b>448,612</b>	<b>502,445</b>						

**Cuadro 11**

Método Pendiente e Intercepto	Valores Históricos \$					Cálculos		Resultado En Valores \$			(+ / - ) Ajustes %			(=) Valores Proyectados \$		
Años	1	2	3	4	5			6	7	8	6	7	8	6	7	8
Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	Pendiente	Intercepto	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Crédito Fiscal	525	527	952	2,920	642	263	325	1,901	2,164	2,427	9.15%	0%	4.24%	2,075	2,164	2,530
Cuentas Pagadas por Anticipado	420	2,082	2,881	2,723	1,125	205	1,231	2,462	2,667	2,872	5%	0%	2.58%	2,585	2,667	2,946
Propiedades Planta y Equipo-Neto	719	15,901	12,025	13,057	10,330	1,638	5,493	15,320	16,958	18,595	0%	0%	0%	15,320	16,958	18,595
Bienes Muebles	9,025	26,178	26,178	30,004	29,780	4,534	10,632	37,834	42,367	46,901	11%	2.00%	2.00%	41,996	43,215	47,839
Depreciación Acumulada	(8,306)	(10,277)	(14,153)	(16,947)	(19,450)	(2,896)	(5,139)	(22,514)	(25,410)	(28,306)	11%	2.00%	2.00%	(24,991)	(25,918)	(28,872)
Activos Intangibles	0	161	332	493	107	55	55	382	437	492	12.04%	0%	4.27%	428	437	513
Capital Social Cooperativo	346,374	328,213	364,215	386,769	389,543	14,489	319,555	406,491	420,980	435,470	0%	1.30%	2.29%	406,491	426,446	445,439

## 2.5.1.4.4 Estados financieros proyectados

### 2.5.1.4.4.1 Estado de Resultados

Estados de Resultados	Históricos					Proyectados			
	No. Años	1	2	3	4	5	6	7	8
Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
<b>Ingresos Netos</b>	<b>980,781</b>	<b>1,446,138</b>	<b>1,602,398</b>	<b>681,979</b>	<b>318,598</b>	<b>416,649</b>	<b>441,832</b>	<b>495,221</b>	
Ventas	980,781	1,446,138	1,602,398	681,979	318,598	416,649	441,832	495,221	
Menos:									
<b>Costo De Ventas</b>	<b>823,700</b>	<b>1,183,068</b>	<b>1,393,030</b>	<b>553,520</b>	<b>264,615</b>	<b>308,950</b>	<b>321,646</b>	<b>347,039</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>157,081</b>	<b>263,070</b>	<b>209,368</b>	<b>128,459</b>	<b>53,983</b>	<b>107,699</b>	<b>120,186</b>	<b>148,182</b>	
Menos:									
<b>Gastos de Operación</b>	<b>114,257</b>	<b>172,195</b>	<b>196,018</b>	<b>157,300</b>	<b>129,313</b>	<b>127,667</b>	<b>128,784</b>	<b>131,153</b>	
Gastos de Administración	30,386	42,771	56,184	49,603	36,609	37,684	37,916	38,407	
Gastos de Venta	78,344	121,195	115,500	94,107	86,128	83,098	83,780	85,226	
Gastos Financieros	2,174	7,099	19,490	12,929	5,276	5,777	5,932	6,260	
Otros Gastos	3,353	1,129	4,844	661	1,300	1,107	1,156	1,261	
<b>Pérdida / Excedente de Operación</b>	<b>42,824</b>	<b>90,875</b>	<b>13,350</b>	<b>(28,841)</b>	<b>(75,330)</b>	<b>(19,967)</b>	<b>(8,598)</b>	<b>17,028</b>	
Más:									
Otros Productos	10,242	13,101	18,480	6,226	0	2,018	2,342	3,030	
<b>Pérdida / Excedente Antes de Reserva</b>	<b>53,066</b>	<b>103,976</b>	<b>31,830</b>	<b>(22,615)</b>	<b>(75,330)</b>	<b>(17,949)</b>	<b>(6,256)</b>	<b>20,059</b>	
Menos:									
Reserva Legal (10%)	5,307	10,398	3,183	0	0	0	0	2,006	
Reserva De Educación (5%)	2,653	5,199	1,592	0	0	0	0	1,003	
<b>Pérdida Excedente Antes De Impuesto</b>	<b>45,106</b>	<b>88,380</b>	<b>27,055</b>	<b>(22,615)</b>	<b>(75,330)</b>	<b>(17,949)</b>	<b>(6,256)</b>	<b>17,050</b>	
Menos:									
Impuesto Sobre La Renta	12,115	22,377	7,975	0	0	0	0	4,262	
<b>Excedente / Pérdida / Excedente del Ejercicio</b>	<b>32,991</b>	<b>66,002</b>	<b>19,080</b>	<b>(22,615)</b>	<b>(75,330)</b>	<b>(17,949)</b>	<b>(6,256)</b>	<b>12,787</b>	

## 2.5.1.4.4.2 Balance General

<b>Balance General</b>	<b>Históricos</b>					<b>Proyectados</b>		
<b>Activo</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Corriente</b>	<b>593.135</b>	<b>865.632</b>	<b>696.123</b>	<b>621.983</b>	<b>337.982</b>	<b>404.049</b>	<b>420.533</b>	<b>456.761</b>
Efectivo Y Equivalente De Efectivo	84.651	57.825	6.210	106.426	54.226	99.244	102.607	107.001
Cuentas Y Documentos Por Cobrar	392.178	634.480	505.248	313.433	167.875	150.382	154.919	168.484
Cuentas Por Cobrar Asociados	33.000	19.188	9.000	12.000	7.000	14.334	14.485	14.866
Inventarios	82.361	151.530	171.832	184.481	107.114	135.430	143.692	160.935
Crédito Fiscal	525	527	952	2.920	642	2.075	2.164	2.530
Cuentas Pagadas Por Anticipado	420	2.082	2.881	2.723	1.125	2.585	2.667	2.946
<b>No Corriente</b>	<b>719</b>	<b>16.062</b>	<b>12.357</b>	<b>13.550</b>	<b>10.437</b>	<b>17.433</b>	<b>17.734</b>	<b>19.480</b>
Propiedades Planta Y Equipo-Neto	719	15.901	12.025	13.057	10.330	17.005	17.297	18.967
Bienes Muebles	9.025	26.178	26.178	30.004	29.780	41.996	43.215	47.839
Depreciación Acumulada	(8.306)	(10.277)	(14.153)	(16.947)	(19.450)	(24.991)	(25.918)	(28.872)
Activos Intangibles	0	161	332	493	107	428	437	513
<b>Total Del Activo</b>	<b>593.854</b>	<b>881.694</b>	<b>708.480</b>	<b>635.533</b>	<b>348.419</b>	<b>421.482</b>	<b>438.266</b>	<b>476.242</b>
<b>Pasivo</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Corriente</b>	<b>197.730</b>	<b>454.223</b>	<b>287.596</b>	<b>234.251</b>	<b>20.400</b>	<b>94.465</b>	<b>97.018</b>	<b>102.913</b>
Proveedores	102.944	327.677	54.325	76.922	6.291	38.350	39.587	43.202
Cuentas Y Documentos Por Pagar	78.681	0	565	660	280	17.101	17.056	16.307
Acreedores	6.722	27.618	39.790	14.334	8.698	6.307	6.868	7.530
Retenciones Por Pagar	1.443	1.388	496	429	325	552	563	559
Préstamos a Corto Plazo	0	87.819	185.044	141.464	4.659	31.325	31.969	33.912
Impuestos Por Pagar	7.940	9.721	7.376	442	147	829	973	1.402
<b>No Corriente</b>	<b>828</b>	<b>1.729</b>	<b>1.168</b>	<b>707</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>531</b>	<b>831</b>
Ingresos no Devengados	0	0	0	264	0	0	396	594
Provisiones Para Obligaciones Laborales	828	1.729	1.168	443	0	0	135	237
<b>Total Pasivo</b>	<b>198.558</b>	<b>455.952</b>	<b>288.764</b>	<b>234.958</b>	<b>20.400</b>	<b>94.465</b>	<b>97.549</b>	<b>103.745</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>395.296</b>	<b>425.742</b>	<b>419.716</b>	<b>400.575</b>	<b>328.019</b>	<b>327.018</b>	<b>340.717</b>	<b>372.497</b>
Capital Social Cooperativo	346.374	328.213	364.215	386.769	389.543	406.491	426.446	445.439
Reserva Legal	10.357	20.755	23.937	23.937	23.937	23.937	23.937	23.937
Reserva De Educación	5.574	10.772	12.484	12.484	12.484	12.484	12.484	12.484
Pérdidas De Ejercicios Anteriores	0	0	0	0	(22.615)	(97.945)	(115.894)	(122.150)
Pérdidas/Excedente Del Presente Ejercicio	32.991	66.002	19.080	(22.615)	(75.330)	(17.949)	(6.256)	12.787
<b>Total Patrimonio</b>	<b>395.296</b>	<b>425.742</b>	<b>419.716</b>	<b>400.575</b>	<b>328.019</b>	<b>327.018</b>	<b>340.717</b>	<b>372.497</b>
<b>Total Pasivo Y Patrimonio</b>	<b>593.854</b>	<b>881.694</b>	<b>708.480</b>	<b>635.533</b>	<b>348.419</b>	<b>421.483</b>	<b>438.266</b>	<b>476.242</b>

#### **2.5.1.4.5 Análisis de los estados financieros proyectados**

Los estados financieros determinados, mediante el proceso de proyección fueron estimados con la finalidad de reflejar una proyección acorde a la medida y necesidades de decisión financiera que requiere la cooperativa modelo, con el propósito de establecer las bases, lineamientos y metas que la administración de la cooperativa podría plantearse a alcanzar para lograr una recuperación y restauración de su situación financiera.

##### **2.5.1.4.5.1 Análisis del estado de resultados**

El Estado de Resultados proyectado para los periodos 2010 al 2012; refleja el propósito que pretende la cooperativa alcanzar para cada periodo de gestión proyectado, así como el desempeño y calidad de aplicación de medidas y estrategias de minimización de riesgos operativos, bajo el escenario financiero de que la cooperativa al aplicar y proponerse una adecuada gestión de riesgos, sus condiciones para cada proceso tendrían que mejorar, obteniendo resultados satisfactorios, es por eso que el resultado proyectado 2010 es la parte inicial que tendría que emprender la cooperativa, para mejorar respecto al 2009 donde cierra con pérdidas y un escenario financiero insatisfactorio por sus bajos ingresos, inadecuadas políticas de control sobre las cuentas por cobrar y sus rotaciones, así como la inadecuada administración de los inventarios, afectando la liquidez y repercutiendo en pérdidas; por ello el 2010 debe ser el primer parámetro financiero hacia una recuperación financiera, el 2011 implica un escenario financiero donde la cooperativa comienza a mejorar y reflejar una recuperación hacia una tendencia razonable donde la administración podría plantearse metas y objetivos de crecimiento financiero, con una adecuada política de gestión de gastos operativos y de control de costos de ventas para una minimización de pérdidas y mejoras en los resultados de manera satisfactoria, finalmente el año 2012 representa el parámetro financiero meta, donde las mejores aplicadas en los resultados anteriores son retomadas nuevamente para proponerse un crecimiento en los resultados bajo el supuesto financiero de la cooperativa ya haya minimizado en gran medida los riesgos operativos que incidieron históricamente en

sus resultados, esto implica tomar las mejores decisiones de crecimiento tal como lo reflejan los ingresos proyectados 2012 , para la obtención de utilidades.

## **Análisis del Balance General**

### **2.5.1.4.5.2 Análisis del balance general**

Por otra parte el Balance General proyectado, para los periodos 2010 al 2012 señala la posición financiera que la cooperativa modelo podrá alcanzar del resultado de una adecuada gestión de riesgos y estrategias de crecimiento financiero, respaldados bajo el conjunto de medidas aplicadas con el mayor esfuerzo de éxito, donde se hayan obtenido satisfactoriamente la respuesta de la aplicación de las mejores alternativas de decisión.

El Balance General 2010 refleja una recuperación proyectada que la cooperativa podría alcanzar de su situación financiera, como resultado de una adecuada aplicación de las medidas para la minimización de riesgos operativos, mediante un incremento en los activos y una adecuada gestión de políticas de disminución de pasivos, además de un incremento de capital variable por parte de los asociados para una recuperación financiera satisfactoria, el 2011 revela una recuperación más estable que incluye un aumento en los activos con énfasis en el crecimiento del efectivo y de la realización de sus cuentas por cobrar, así como disminución de pasivos, el 2012 representa la situación financiera meta que la cooperativa podría alcanzar como premio de una adecuada gestión de riesgos y estrategias empleadas, para logro de objetivos, con una visible estabilidad financiera con tendencia de crecimiento, donde la cooperativa recuperaría su confianza ante terceros ( bancos ) así como su fortaleza en el mercado competitivo en el que opera y donde se deben considerar las mejores decisiones de crecimiento para tal finalidad.

### 2.5.1.4.6 Diagnóstico general de la cooperativa en estudio, a partir de las razones financieras aplicadas a los estados financieros proyectados

En el siguiente cuadro, se retoman los principales ratios financieros aplicables a los Estados Financieros proyectados de la cooperativa, con el propósito de visualizar la situación financiera después de aplicar las mejoras en procedimientos y políticas de las principales áreas de énfasis, para formular de un panorama financiero esperado, tal como sigue:

	Razones Financieras	Formula	2012	2011	2010
Liquidez					
	Razón Circulante	Activo Circulante	4.44	4.33	4.28
		Pasivo Circulante			
	Razón de Prueba del Acido	Activo Circulante-Inventario	2.87	2.85	2.84
		Pasivo Circulante			
	Periodo Promedio de Cobro de Las CxC	Cuentas por Cobrar * días en el Año	122.40	126.05	129.70
		Ventas Anuales a Crédito			
Razón de Rotación de las Cuentas Por Cobrar	Ventas Anuales al Crédito	2.98	2.90	2.81	
	Cuentas Por Cobrar				
Razón de Rotación de Inventarios	Costo de Venta	2.28	2.30	2.55	
	Inventario Promedio				
Cálculos Adicionales					
	Costo de Venta	Inv. Inic. +Compras - Inv. Final	347,039	321,646	308,950
Inventario Promedio	Inv. Inic+Inv. Final	152,313.17	139,560.84	121,272	
	2				

#### **2.5.1.4.6.1 Razón circulante**

La razón circulante, señala que por cada \$1 de pasivo corriente, la cooperativa cuenta al menos con \$4.44, \$4.33 y \$4.28 de respaldo en el activo corriente para los años 2010, 2011 y 2012 respectivamente, por el cual se refleja una recuperación en la liquidez, sin considerarse la realización de los inventarios respecto a su liquidez histórica

Por ende la tendencia de los índices, visualiza un aumento como resultado de la aplicación de medidas en la minimización de riesgos operativos relacionados a los procesos de realización de las cuentas por cobrar en liquidez con un incremento en los activos

#### **2.5.1.4.6.2 Razón de prueba ácida**

Por cada \$ 1 que se debe de pasivo corriente la Cooperativa cuenta con, al menos \$2.87, \$2.85 y \$2.84 para los años 2012, 2011 y 2010 respectivamente, para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

Lo anterior implica que la cooperativa tendría una recuperación aceptable en la liquidez inmediata por las medidas implementadas para la realización del efectivo, es decir que una mejora en los procesos de cobro de las cuentas por cobrar, así como la aplicación de adecuados controles y mediante una rigurosa gestión de los pasivos la cooperativa contaría con la liquidez suficiente para poder seguir operando satisfactoriamente.

#### **2.5.1.4.6.3 Razón periodo promedio de cobro de las cuentas por cobrar**

La cooperativa demora 122, 126 y 129 días para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo para los años 2012, 2011 y 2010 respectivamente, por lo cual la tendencia de los índices nos proporcionan un panorama satisfactorio para la cooperativa con respecto a los datos históricos de este ratio, esto se efectuará mediante una adecuada eficiencia en la aplicación de medidas para la realización de las cuentas por cobrar y la minimización de riesgos operativos asociados a cada proceso de cobro.

#### **2.5.1.4.6.4 Razón de rotación de las cuentas por cobrar**

Para el año 2012 la cartera de cuentas por cobrar roto 2.98 veces, es decir que el saldo 2012 de \$14,866 en razón de cuentas por cobrar la cooperativa los convirtió a efectivo 2.98 veces, de la misma manera para el año 2011 tardaría 2.90 veces en convertir \$14,485 y para el año 2010 tardaría 2.81 veces en convertir \$14,334, por lo que la rotación mejora por cada año proyectado en relación a las rotaciones históricas de la cartera de las cuentas por cobrar, por lo que el escenario financiero nos interpretaría que si la cooperativa mejora en sus procesos de gestión para la minimización de riesgos operativos para cada proceso asociado al área de cuentas por cobrar la cooperativa mejoraría considerable en la recuperación de las cuentas por cobrar.

#### **2.5.1.4.6.5 Razón de rotación de los inventarios**

El número de veces en que el inventario tarda en realizarse en cuentas por cobrar, por medio de ventas al crédito es de 2.28, 2.30 y 2.55 correspondiente a los años 2012, 2011 y 2010 , por lo que la tendencia muestra que la rotación para cada año de proyección es favorable; en relación a la rotación de los inventarios históricos por lo que implica que si la administración de la cooperativa realiza una buena gestión acatando apropiadamente las medidas para la minimización de los riesgos operativos asociados a cada proceso del inventario, mejoraría considerablemente en su realización.

### **2.6 FASE 4 MONITOREO DE LOS RESULTADOS**

#### **2.6.1 Seguimiento**

El seguimiento busca determinar el grado de cumplimiento de los procesos y políticas establecidas en este plan estratégico para la Gestión del Riesgo Operativo en las Áreas de Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar; verificando que cada una de sus partes se cumplió, con los recursos y el tiempo esperado. Para efectuar dicho seguimiento se propone:

- ✓ Un informe mensual de resultados de cumplimiento de objetivos.

- ✓ Un reporte mensual de indicadores financieros, con el fin de determinar cual es el nivel alcanzado en cada periodo de las tres áreas evaluadas.
- ✓ Finalmente; un consolidado de los reportes financieros, en este informe se debe tomar en cuenta:
  1. Comunicar a la Gerencia General de los hallazgos encontrados
  2. Proporcionar un resumen con las desviaciones encontradas en procesos y a sugerir medidas correctivas.
  3. Cada comentario debe ser documentado para su veracidad y evitar especulaciones.
  4. Debe contener conclusiones y recomendaciones
  5. Este informe debe ir acompañado de un memorándum

### **2.6.2 Retroalimentación**

La retroalimentación implica en concluir, para cada uno de los procesos donde los resultados fueron satisfactorios, si la aplicación de las políticas, procedimientos y estrategias rindieron los resultados esperados de la minimización de los riesgos operativos relacionados con las áreas de: Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar, es decir una vez que se empieza a utilizar el plan estratégico de la Gestión del Riesgo Operativo, el siguiente paso será controlar su progreso, este proceso implica las variantes que requieren de medidas correctivas y así poder emprender todas las mejoras posibles.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

1. **Jovel, Roberto Carlos**, Mayo 2008, 1ra. Edición, Guía Básica para Elaborar Trabajos de Investigación, Editorial e Imprenta Universitaria, San Salvador, El Salvador
2. **Gitman, J. Lawrence**, 2007, 11va. Edición, Principios de Administración Financiera, Editorial Pearson Educación
3. **Van Horne, James**, 1997, 10ma. Edición, Administración Financiera, Editorial Prentice- Hall Hispanoamérica, S.A.
4. **Scout Beasley—Eugene Brigman**, 2004, 12va. Edición, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Mc Graw-Hill
5. **Comité de Basilea de Supervisión Bancaria**, Febrero de 2003, Publicación No. 96, Sanas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo
6. **Inocencio T. Sánchez B. Valencia**, septiembre de 2006, Finanzas para Ejecutivos No Financieros

### Tesis:

7. **Escobar Melgar, Rosa Alicia y otros**, marzo 2007, Diseño de un Plan Estratégico de Mercadotecnia como Herramienta Administrativa para Incrementar la Demanda de Membresías Ofertadas por los Clubes de Playa. Caso Ilustrativo. para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador
8. **Rosales de la O, María Ofelia y otros**, agosto 2006, Efecto de los Procedimientos de Auditoria Interna sobre los Riesgos Operacionales en el Rubro de Inventarios en la Industria Farmacéutica del Área Metropolitana y Municipios Aledaños, para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Publica Universidad de El Salvador

# ANEXOS

## **1. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 METODOLOGÍA:**

En este capítulo se define la Metodología de la investigación, donde se muestra el estudio realizado a las diferentes Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización del Área Metropolitana de San Salvador, cuyo propósito es comprobar que la falta de un Plan Estratégico para Gestionar el Riesgo Operativo en dichas Cooperativas puede impactar directamente en sus resultados financieros.

### **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los objetivos de la investigación se plantean en forma general y específicos, los cuales se mencionan; a continuación:

#### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Minimizar el riesgo operativo que afecta a las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización, mediante la propuesta de un Plan Estratégico

#### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Evaluar si los riesgos operativos en Ingresos, Cuentas por Cobrar e Inventarios, inciden en el desarrollo económico de las asociaciones cooperativas de aprovisionamiento y comercialización.

Diseñar la estructura de un plan estratégico, que incluya alternativas de solución de los riesgos operativos, para las asociaciones cooperativas de aprovisionamiento y comercialización.

### **1.3 TIPO DE ESTUDIO**

Se realizará una investigación documental y bibliográfica, se revisarán informes financieros y planes ejecutivos de la administración y leyes aplicables al sector cooperativista, los estatutos, políticas, informes de auditorías y los estados financieros de los cinco periodos anteriores al ejercicio 2009, por otra parte se solicitará a INSAFOCOOP información estadística respectiva.

### **1.5 FUENTES DE INFORMACION**

La recolección de la información es de mucha importancia para el desarrollo de una investigación, debido a que es el insumo principal de donde se extraerán las ideas, los antecedentes y desarrollo del problema en estudio. En el desarrollo de la investigación las fuentes de información utilizadas fueron Primarias y Secundarias.

#### **1.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Esta información es la recopilada por medio de las personas o entidades principales, de la investigación que se realiza.

La información primaria se obtuvo a través de los documentos proporcionados por la Cooperativa objeto de estudio, estos documentos son: Estados Financieros desde el 2005 al 2009, informes de auditoría fiscal y financiera de los mismos periodos, cuestionarios que fueron realizados a diferentes Cooperativas de Aprovisionamiento del Área Metropolitana de San Salvador.

##### **1.5.1.1 LA ENTREVISTA**

La entrevista fue dirigida hacia las unidades de observación a través del personal clave de la Cooperativa tales, como el gerente, el contador, bodeguero, encargada de cuentas por cobrar.

### **1.5.1.2 LA ENCUESTA**

Otra técnica que se utilizó para recabar la información fue la encuesta dado que se trabajó con una muestra del sector Cooperativista.

### **1.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

La información secundaria es toda aquella que puede ser utilizada para el desarrollo de la investigación; y que esta ya ha sido recopilada por terceras personas en un documento escrito, electrónico u otra forma.

La información secundaria fue obtenida de diferentes libros de Administración Financiera, otros libros afines, revistas, páginas Web, leyes del país aplicables a las Asociaciones Cooperativas, etc.

### **1.5.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo consistió en recabar información de fuentes primarias y secundarias para reconocer, ubicar, y definir la realidad de las Cooperativas en estudio, y por medio de la utilización del cuestionario o encuestas, que constaba con una serie de preguntas con respuestas cerradas y abiertas, se dirigió al personal encargado de la parte administrativa de las Cooperativas, con el objetivo de establecer si estas entidades saben lo que es un Plan Estratégico y los Riesgos Operativos; también si cuentan con el personal idóneo y con conocimiento para administrar y desarrollar estos dos ámbitos mencionados.

## **1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **1.6.1 POBLACION**

La población sujeta de investigación son las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización del Área Metropolitana de San Salvador, específicamente en el municipio de San Salvador; tomando como fuente de información, las Asociaciones Cooperativas inscritas en el Instituto

Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), siendo el total inscritas en esta institución gubernamental de 22 asociaciones cooperativas.

## **1.6.2 MUESTRA**

Debido a que el total de la población es de 22 Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización inscritas en el INSAFOCOOP, se optó por tomar como muestra al total de instituciones registradas en la institución gubernamental.

## **1.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información obtenida por medio de los cuestionarios se tabuló, utilizando para esta actividad el programa de computación EXCEL, que consiste en una serie de hojas electrónicas que pueden ser utilizadas para diferentes procesos estadísticos y económicos; entre los cuales está la tabulación de datos y posterior realización de gráficos, los cuales muestran de una manera más sencilla y llamativa la información procesada.

En base a la información tabulada y mostrada gráficamente, se procedió al análisis e interpretación de la de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario.

### **1.7.1 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN PROCESADA**

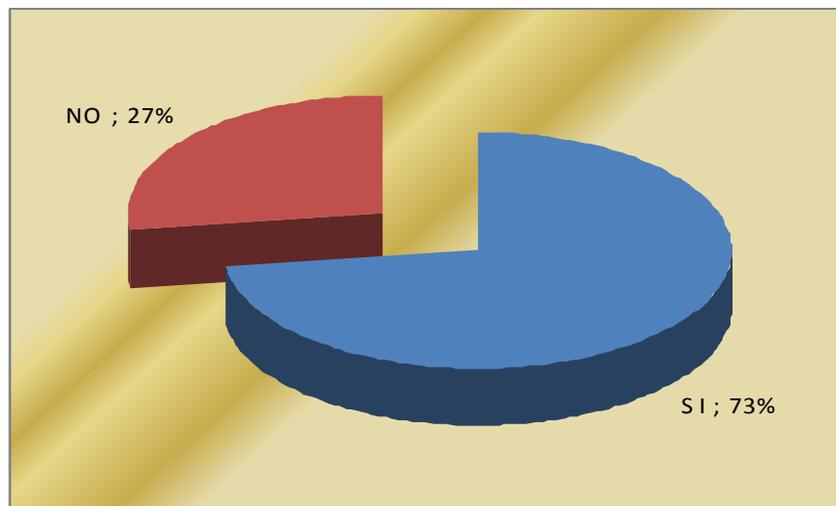
A continuación se presenta el resultado de las preguntas realizadas en el cuestionario, y la respuesta obtenida en cada una de ellas:

**Pregunta 1:** ¿Sabe usted qué es un Plan Estratégico?

**Objetivo:** Conocer si el personal de las Cooperativas sabe lo que es un Plan Estratégico

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
SI	16/22
NO	6/22

**Pregunta 1**



**Interpretación:**

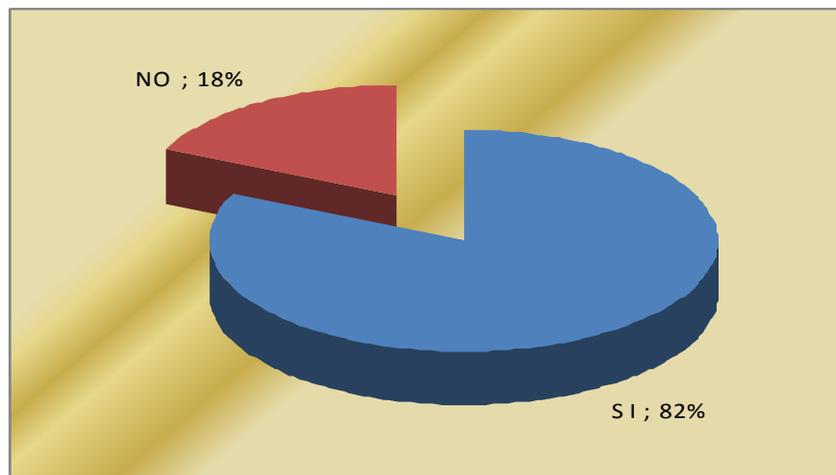
Dentro de las Asociaciones Cooperativas encuestadas, la mayor parte menciona saber qué es un plan estratégico; sin embargo, existe un porcentaje significativo de personal empleado en las cooperativas que mencionó desconocer que es un plan estratégico.

**Pregunta 2:** ¿Considera usted necesario elaborar e implementar un plan estratégico de largo plazo, que ayude a la minimización de riesgos?

**Objetivo:** Determinar si es necesario elaborar un Plan Estratégico en las Cooperativas.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
SI	18/22
NO	4/22

**Pregunta 2**



**Interpretación:**

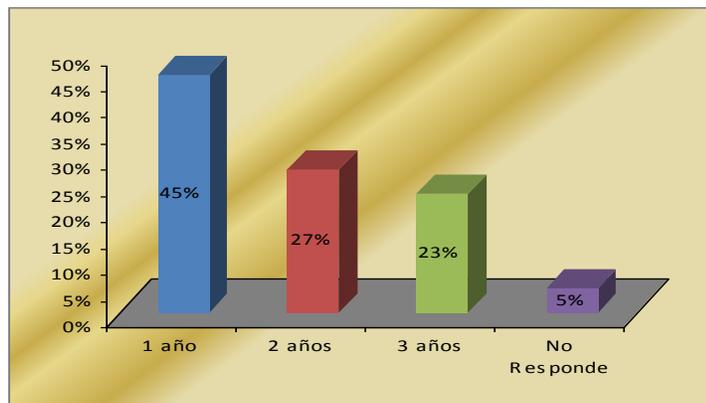
La mayor parte de las Asociaciones Cooperativas, consideran que es necesario elaborar un Plan Estratégico, que contribuya a la minimización de riesgos; y sólo una pequeña cantidad de estas considera que no es necesario.

**Pregunta 3:** ¿De los siguientes periodos, que plazo considera aceptable para la aplicación de un Plan Estratégico?

**Objetivo:** Establecer según las cooperativas, cuál sería el plazo óptimo para elaborar y realizar un plan estratégico.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
1 año	10/22
2 años	6/22
3 años	5/22
No Responde	1/22

**Pregunta 3**



**Interpretación:**

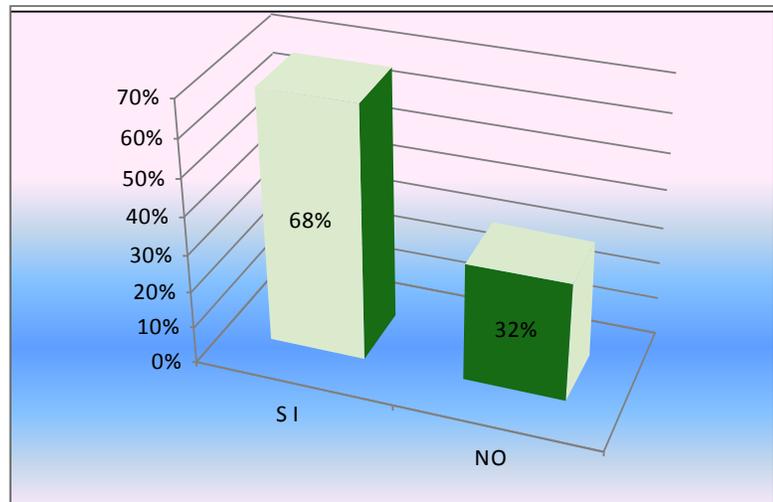
La mayor parte de las cooperativas opinan que el plazo óptimo para elaborar e implementar un plan estratégico, sería de un año; otras opinan que sería de dos años, seguido muy de cerca por aquellas que consideran que el mejor plazo debe ser de tres años; se observa también, que un porcentaje muy bajo no supo responder cual sería el periodo para la realización de un plan estratégico.

**Pregunta 4:** ¿Sabe usted en qué consisten los Riesgos Operativos?

**Objetivo:** Definir si el personal clave de las cooperativas conocen que son los riesgos operativos.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
SI	15/22
NO	7/22

**Pregunta 4**



**Interpretación:**

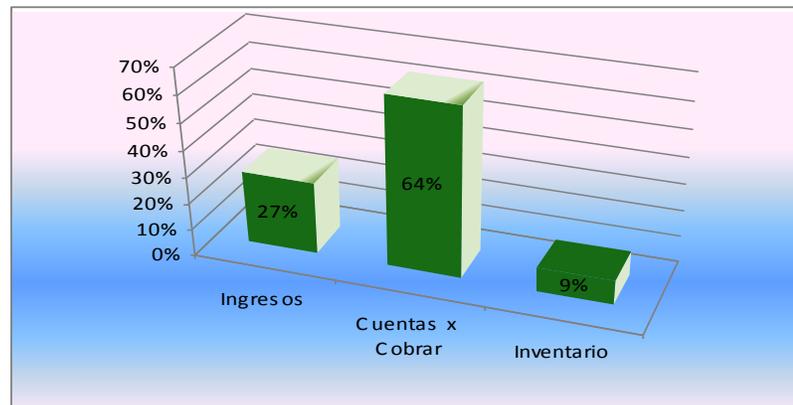
Se puede observar que dos terceras partes de las personas encuestadas conocen que son los riesgos operativos; sin embargo, una tercera parte de estas, no saben que son los riesgos operativos, lo cual es un factor importante para detectar las deficiencias en las actividades y proceso de las cooperativas.

**Pregunta 5:** ¿De las áreas críticas que se presentan a continuación, evalúe en orden de prioridad de opción uno a la opción tres, cuales son las que el riesgo operativo está ocasionando deficiencias, y por ende influyendo en la rentabilidad de la Asociación Cooperativa?

**Objetivo:** Identificar en que áreas críticas incide con mayor frecuencia el riesgo operativo en las Asociaciones Cooperativas.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
Ingresos	7/22
Cuentas x Cobrar	15/22
Inventario	2/22

**Pregunta 5**



**Interpretación:**

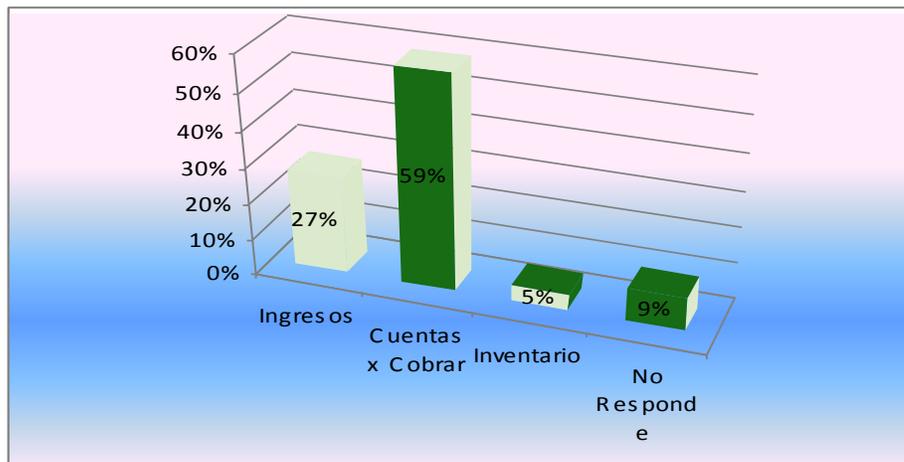
Para la mayoría de las asociaciones cooperativas, el riesgo operativo que más les afecta en su operatividad es el de las Cuentas por Cobrar; el siguiente riesgo que afecta significativamente es el de Ingresos y considerando que el área de inventarios es la que menos les afecta.

**Pregunta 6:** ¿De la pregunta anterior según el área que usted a contestado, que tipo de riesgos operativos ha identificado?

**Objetivo:** Conocer cuál riesgo operativo identifican las cooperativas que afectan sus actividades.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
Ingresos	6/22
Cuentas x Cobrar	13/22
Inventario	1/22
No Responde	2/22

**Pregunta 6**



**Interpretación:**

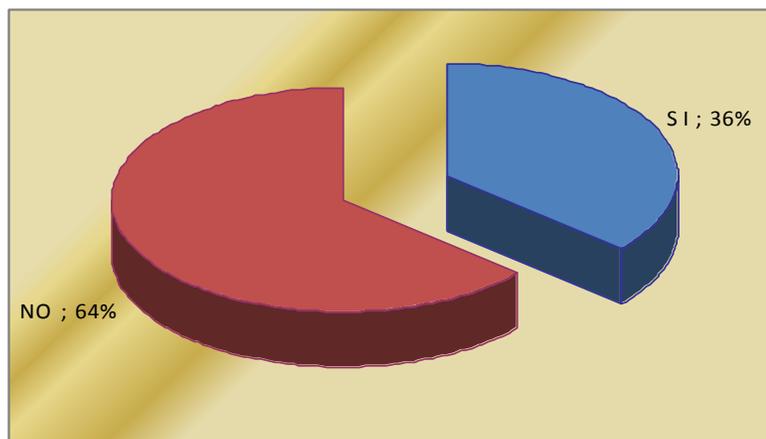
El mayor riesgo operativo identificado por los cooperativistas es en el área de Cuentas por Cobrar, seguido significativamente por el área de Ingresos, algunos no dieron respuesta de que tipo de riesgo que les afectase y un porcentaje mínimo de las cooperativas consideraron que el área de Inventarios era donde había mayor riesgo de operaciones.

**Pregunta 7:** ¿Cuenta la Asociación Cooperativa con políticas y procedimientos adecuadas para las áreas identificadas anteriormente, a fin de evitar que el riesgo operativo aumente?

**Objetivo:** Observar si las Cooperativas tienen políticas y procedimientos que minimicen el riesgo operativo.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
SI	8/22
NO	14/22

**Pregunta 7**



**Interpretación:**

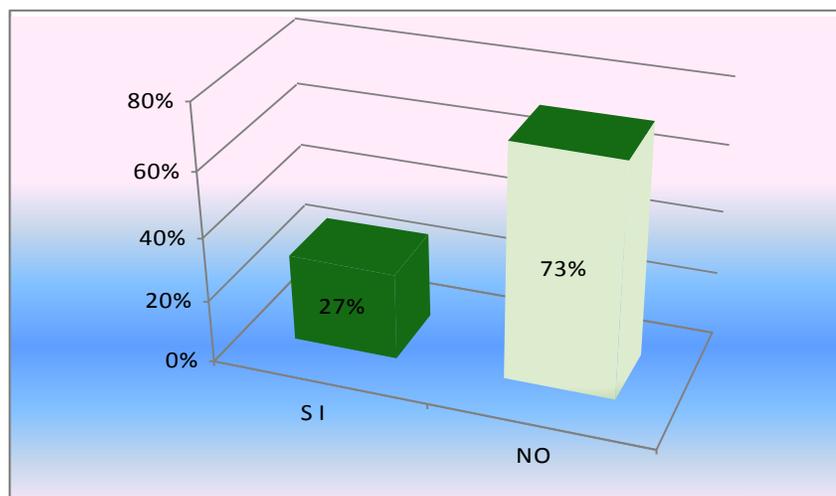
En las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización del municipio de San Salvador, sólo una tercera parte de estas tienen políticas y procedimientos que ayudan a gestionar los riesgos operativos; no así la mayoría de las cooperativas que no cuentan con las herramienta necesaria para controlar y minimizar el impacto de los riesgos operativos en los resultados.

**Pregunta 8:** ¿Se realizan planes estratégicos anuales para las áreas comentadas anteriormente, a fin de ayudar a minimizar el riesgo operativo?

**Objetivo:** Determinar si existen planes estratégicos anuales, para las áreas identificadas con mayor riesgo operativo.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
SI	6/22
NO	16/22

**Pregunta 8**



**Interpretación:**

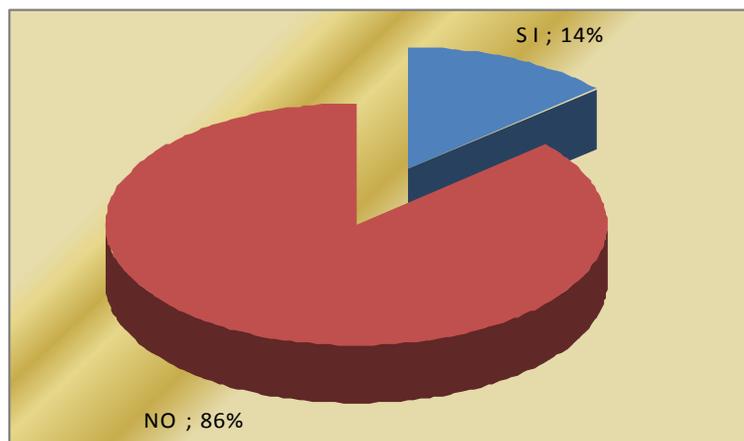
En su mayoría las cooperativas no elaboran planes estratégicos anuales para minimizar el riesgo operativo en las áreas identificadas con mayor incidencia, solamente una cuarta parte de ellas menciona que si cuenta con dichos planes necesarios para gestionar el riesgo de operación que puede tener la entidad.

**Pregunta 9:** ¿Se cuenta con el Recurso Humano especializado para diseñar, elaborar y dirigir un Plan Estratégico para la minimización de Riesgos Operativos en la Asociación Cooperativa?

**Objetivo:** Indagar si las Asociaciones Cooperativas cuentan con el personal idóneo, para elaborar e implementar un Plan Estratégico.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
SI	3/22
NO	19/22

**Pregunta 9**



**Interpretación:**

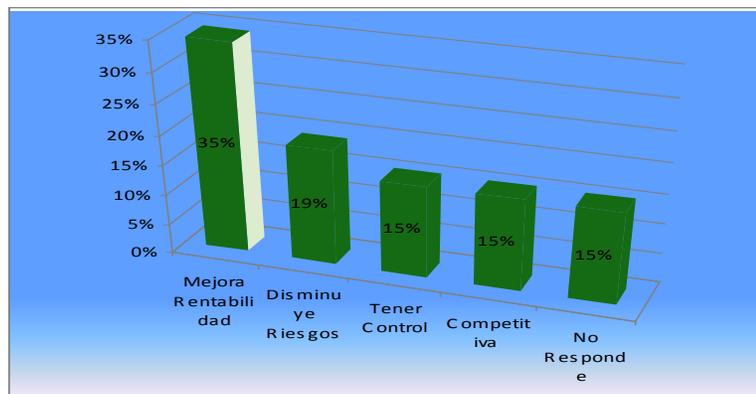
De las cooperativas encuestadas, la mayor porción de estas no cuentan con el personal idóneo o capaz de elaborar o dirigir la realización de un plan estratégico para gestionar el riesgo de operación; sólo una pequeña parte de estas menciona tener el personal necesario para realizar esta actividad.

**Pregunta 10:** ¿Cuáles cree usted que serían los beneficios al contar con un Plan Estratégico de largo plazo, para la gestión del riesgo operativo?

**Objetivo:** Identificar cuáles consideran las cooperativas que serían los beneficios de contar con planes estratégicos.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
Mejora Rentabilidad	9/22
Disminuye Riesgos	5/22
Tener Control	4/22
Competitiva	4/22
No Responde	4/22

**Pregunta 10**



**Interpretación:**

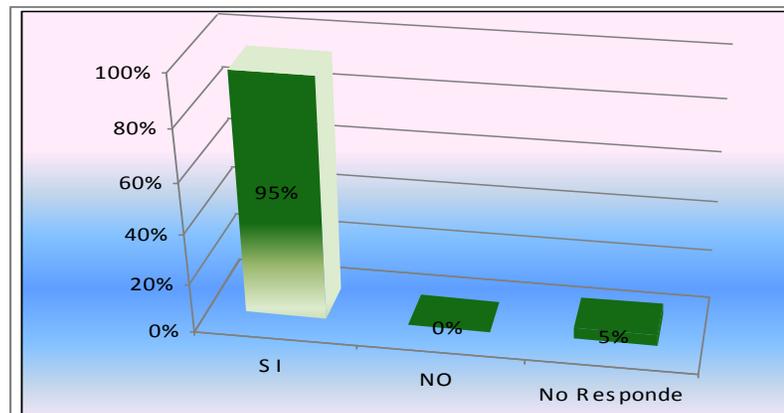
Una tercera parte de las cooperativas encuestadas considera que los beneficios de contar con planes estratégicos, serían, mejorar la rentabilidad financiera, disminuir y controlar los riesgos operativos, y en tercer lugar considerarían, ser más competitivas en el mercado económico, no obstante algunas personas que no dieron respuesta a los beneficios que consideran tener al implementar planes estratégicos.

**Pregunta 11:** ¿Considera usted que al contar con un Plan Estratégico de largo plazo que gestione la minimización de los riesgos operativos, ayudará a mejorar la Rentabilidad Operativa de la Asociación Cooperativa?

**Objetivo:** Determinar que la utilización de los planes estratégicos en las cooperativas mejoraría su rentabilidad operativa.

TABULACION	
Respuesta	Frecuencia
SI	21/22
NO	0/22
No Responde	1/22

**Pregunta 11**



**Interpretación:**

La mayoría de las administraciones encuestadas consideran que la rentabilidad operativa de sus negocios mejoraría notablemente, al implementar un plan estratégico de largo plazo, una minoría no dio respuesta a interrogante, y ninguno piensa que no traería beneficios su implementación en las Cooperativas.

## **DIAGNÓSTICO**

Una vez desarrollada la Metodología y realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se presenta el siguiente diagnóstico de la información:

### **DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN PROCESADA**

Los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, utilizando como instrumento la entrevista y el cuestionario, muestra una tendencia de que no todas las Asociaciones Cooperativas de Aprovechamiento y Comercialización del Área Metropolitana de San Salvador; saben lo que es un plan estratégico, algunas mencionan que por ser pequeñas cooperativas no es necesario saber de este tipo de herramientas y generalmente, estas mismas opinan que no es necesario implementarlo. Las cooperativas consideran que un plan estratégico debe ser solo para un año.

También las cooperativas reconocen que los riesgos operativos pueden afectar las actividades de las entidades, considerando como el de mayor riesgo el Área de Cuentas por Cobrar, debido a la morosidad que puede existir por la falta de políticas y procedimientos necesarios para poder gestionar este tipo de riesgos.

Las Asociaciones Cooperativas, reconocen que no cuentan con planes estratégicos, debido a la falta del personal idóneo para la elaboración y administración de este tipo de herramienta; sin embargo, reconocen la importancia y la utilidad para la gestión del riesgo, lo cual conlleva a unos mejores resultados financieros para la entidad.

## **2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber analizado los datos primarios, obtenidos en la investigación de campo efectuada en el sector cooperativista de Aprovisionamiento y Comercialización del Área Metropolitana de San Salvador; referente a los riesgos operativos que afectan los Ingresos, Inventario y Cuentas por Cobrar, de dicho sector expuestos también en el caso práctico, presentamos a continuación las conclusiones y recomendaciones siguientes:

### **CONCLUSIONES ACERCA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

1. De acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de la Investigación, se concluye que el sector Cooperativista de Aprovisionamiento y Comercialización del área Metropolitana de San Salvador, no formulan y elaboran planes estratégicos para hacerle frente a los riesgos operativos, ya que las administraciones desconocen de la utilidad financiera y de decisión que genera este tipo de planes.
2. Cuando una Asociación Cooperativa no elabora y aplica planes estratégicos de largo plazo para una adecuada gestión de riesgos operativos, aumenta la posibilidad de tomar decisiones incorrectas, que por consiguiente tienden a reflejarse en los resultados y situación financiera del negocio.
3. La adecuada formulación y aplicación de planes estratégicos de largo plazo para la minimización de riesgos operativos, contribuyen a garantizar a la gerencia, de las mejores decisiones para alcanzar el logro de objetivos y desarrollo financiero.

### **CONCLUSIONES ACERCA DE LA MINIMIZACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS**

1. Que los principales riesgos operativos que afectan los resultados y situación financiera del sector cooperativista de aprovisionamiento y comercialización, son atribuibles a un debilitamiento

significativo de los procesos internos del negocio e identificados principalmente en tres áreas de riesgo potenciales como son: los Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar.

2. Cuando una Asociación cooperativa de aprovisionamiento y comercialización no identifica y Gestiona apropiadamente sus riesgos operativos potenciales que afectan cada proceso, esto conlleva como consecuencia a aumentar la posibilidad de obtención de pérdidas en los resultados y una distorsión en la situación financiera del negocio.
3. Cuando una Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento y Comercialización bajo un estado de riesgo financiero, no evalúa y gestiona todas las posibilidades de riesgos posibles que estén repercutiendo considerablemente en la finalidad económica de la misma, entonces las consecuencias tienden a afectar en forma progresiva en las operaciones operativas exponiéndose en riesgo la hipótesis fundamental de negocio en marcha.

## **RECOMENDACIONES ACERCA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

1. Se recomienda a las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización incluir en su agenda financiera, la elaboración y formulación de planes estratégicos de largo plazo, como herramienta de gestión para la minimización de riesgos operativos, tomando como referencia los lineamientos descritos en el presente trabajo de investigación.
2. Se sugiere a las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización preparar planes estratégicos para periodos que no excedan por más de tres años, ya que a periodos mayores las condiciones del entorno económico tienden a variar y por ende las decisiones que se tomen dejarían de ser oportunas a las necesidades que necesita dicho sector.
3. Se recomienda a las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización, incluir en sus planes estratégicos la adopción de políticas y procedimientos apropiados a las necesidades de decisión del negocio, a fin de que el plan sea dirigido con el mayor éxito posible en sus resultados.

4. Se recomienda a la gerencia de las asociaciones cooperativas de aprovisionamiento y comercialización realizar las supervisiones y revisiones necesarias a los planes estratégicos que se formulen y se adopten, a fin de verificar el debido cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; y de ser necesario emprender las medidas correctivas correspondientes.

## **RECOMENDACIONES ACERCA DEL RIESGO OPERATIVO**

1. Las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización deben identificar apropiadamente los principales riesgos operativos que incidan considerablemente en los procesos internos del negocio, para realizar una adecuada medición y evaluación de los riesgos con énfasis en tres áreas de importancia como son los Ingresos, Inventarios y Cuentas por Cobrar a fin de dotar en el contenido del plan estratégico con las mejores decisiones.
2. Las medidas correctivas que se formulen para la minimización de los riesgos operativos identificados, deben ser elaboradas y diseñadas conforme a las metas y objetivos planteados, a fin de apegarse a la realidad y necesidades de la cooperativa
3. Revelar en el plan estratégico sobre cualquier circunstancia relevante que este afectando considerablemente la finalidad operativa del negocio, a fin de emprender las principales prioridades que serán llevadas a cabo para mitigar dichas circunstancias, con el propósito de que tales medidas sean objeto de discusión previo a la elaboración y aprobación del plan.



3- ¿De los siguientes periodos, que plazo considera aceptable para la aplicación de un plan estratégico:

Favor marcar con una X

1 año

2 años

3 años

4- ¿Sabe Usted en qué consisten los Riesgos Operativos?

Sí

No

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 - ¿De las áreas críticas que se presentan a continuación, evalúe usted en orden de prioridad de opción uno a opción tres, cuales son las que el Riesgo Operativo está ocasionando deficiencias y por ende influyendo en la rentabilidad de la Asociación Cooperativa?

Favor poner 1, 2 y 3:

Ingreso Opción \_\_\_\_\_

Cuentas por Cobrar Opción \_\_\_\_\_

Inventarios Opción \_\_\_\_\_

Otras (Especifique) \_\_\_\_\_

6- ¿De la pregunta anterior según el área que usted ha contestado, que tipo de riesgos Operativos ha identificado?

Detalle \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7- ¿Cuenta la Asociación Cooperativa con Políticas y Procedimiento adecuadas para las áreas identificadas anteriormente, a fin de evitar que el Riesgo Operativo aumente?

Sí

No

8- ¿Se realizan planes estratégicos Anuales para las Áreas comentadas anteriormente, a fin de ayudar a minimizar el Riesgo Operativo?

Sí

No

De responder No, qué tipo de proyecciones se Realizan, Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9- ¿Se cuenta con el recurso humano especializado para diseñar y elaborar y dirigir un Plan Estratégico para la minimización de Riesgos Operativos, en la Asociación Cooperativa?

Sí

No

Porque \_\_\_\_\_

10- ¿Cuál cree usted que serían los beneficios al contar con un Plan Estratégico de Largo, para la Gestión del Riesgo Operativo?

Comente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11- ¿Considera Usted que al contar con un Plan Estratégico de largo plazo que Gestione la minimización de los Riesgos Operativos, ayudara a mejorar la Rentabilidad Operativa de la Asociación Cooperativa?

Sí

No

Porque \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA, PARA LA INDAGACIÓN DE PROCESOS**

**ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION, XYZ DE R.L.**

**ESTUDIO Y EVALUACION DE PROCESOS**

**Objetivo:**

Identificar y Evaluar las posibles fallas o desviaciones en los procesos internos, que afectan la actividad operativa de la Asociación Cooperativa

Entrevistado:	<i>ing. Cesar Adelberto Venstra</i>	Fecha:	<i>25/06/2010</i>
Cargo / Función:	<i>Representante Legal</i>		
Elaborado Por:	<i>Franklin Garcia</i>	Fecha:	<i>25/06/2010</i>

**PROCESOS INTERNOS: INGRESOS**

No	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1	¿Que tipo de ingresos percibe la cooperativa y como se clasifican?	✓			<i>Ingresos por ventas de M.P.C. y otros productos. Clasificación contable de rubro legal.</i>
2	¿Existe una política escrita y definida para el manejo y control de ingresos?	✓			<i>no se aplica directamente en el reconocimiento de rubros y productos de rubros y rubros en contabilidad.</i>
3	¿Cuál es el procedimiento de entrada y salida de los ingresos y forma de registro?	✓			<i>no hay política de ingreso y registro en los libros de los bancos.</i>
4	¿Existe política que regule envío y control de remesas a bancos?	✓			<i>no hay política de ingreso y registro en los libros de los bancos.</i>
5	¿Se llevan reportes de las ventas devengadas y percibidas por la cooperativa?		✓		<i>no se lleva reportes</i>
6	¿En el caso de los pedidos cual es plazo de entrega de las mercaderías al cliente y que documentos de control se emplean en las entregas, además si existe políticas de control que regulen dichos procedimientos?				<i>no existe un plazo de entrega en el momento de entrega de los productos, se emplean los documentos de control que regulen dichos procedimientos.</i>
7	¿Existe control sobre los ingresos pendientes no aplicados por el banco?	✓			<i>son de ingresos y se los controla en los libros de los bancos.</i>
8	¿Existe responsable o responsables de verificar y aprobar un pedido y de despachar la mercancía?	✓			<i>son empleados de la cooperativa no se emiten recibos.</i>
9	¿Se cuenta con un registro de pedidos de clientes en el cual se anoten las facturas y comprobantes correspondientes conforme al producto despachado?		✓		<i>no hay un registro, no se emiten.</i>
10	¿Se verifican los precios y cálculos de las facturas por otra persona que no sea el que facture, es decir una verificación previa a la facturación de la venta?		✓		<i>se emiten facturas y comprobantes de los documentos de venta.</i>
11	¿Se concilian los ingresos recibidos con los estados de cuentas bancarios y contabilidad y cada cuanto se efectúa este procedimiento?		✓		<i>esta conciliación es mensual y no existe procedimiento de conciliación.</i>
12	¿Se lleva un registro detallado de las ventas realizadas o los pedidos pendientes de entrega?		✓		<i>se emiten los comprobantes de los documentos.</i>
13	¿Con relación a las devoluciones sobre las ventas que documentos se emplean y que decisiones se toman al respecto, cuales son las políticas de regulación de dicho	✓			<i>no hay documentos para registrar devoluciones, se emiten los comprobantes de los documentos.</i>

proceso?				
14 ¿Quién es el responsable de autorizar las devoluciones o descuentos?	✓	✓		no hay un responsable directo la responsabilidad recae en Gentel / con / por lo que hay riesgo
15 ¿Están aseguradas las mercaderías enviadas a los clientes ya sea por daños de terceros o transportista?	✓			sin embargo son frecuentes no hay pólizas de seguro por lo que son riesgosos.
16 ¿Se perciben ingresos provenientes de fuentes de donaciones, subsidios, herencias o arrendamientos u otra actividad?		✓		sin embargo los otros ingresos son en su mayoría su origen, y no se ve el flujo de de otra operación y no es de ingreso.

### Observaciones Adicionales

- no se lleva un registro histórico de créditos otorgados por cliente y de cobros realizados.
- existe multiplicidad de función recargada a una sola persona, por lo que la administración pierde su responsabilidad y hay debilitamiento de control en las autorizaciones.
- no se lleva registro histórico de pedidos por cliente donde se detallan las comprobantes y cantidades emitidas.

**ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION,  
XYZ DE R.L.**

**ESTUDIO Y EVALUACION DE PROCESOS**

**Objetivo:**

Identificar y Evaluar las posibles fallas o desviaciones en los procesos internos, que afectan la actividad operativa de la Asociación Cooperativa

Entrevistado:	<i>Ing. Cesar Adalberto Ventura</i>	Fecha: <i>28/06/10</i>
Cargo / Función:	<i>Representante Legal</i>	
Elaborado Por:	<i>Dario Marmol</i>	Fecha: <i>28/06/10</i>

**PROCESOS INTERNOS: INVENTARIOS**

No	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1	¿Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para el control de los inventarios?		<input checked="" type="checkbox"/>		<i>No hay políticas</i>
2	¿Cuáles son los principales productos que comercializa la Asociación Cooperativa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<i>Equipos de sonido Mantención de equipo.</i>
3	¿Cuál es el procedimiento de recepción, registro, ingreso, custodia y salida de los inventarios?	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	¿Se llevan registros auxiliares de control de inventario? a. En sistema <input checked="" type="checkbox"/> b. En forma manual <input checked="" type="checkbox"/> Y ¿Qué tipo de registros?	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	¿Muestran estos auxiliares: a) Cantidades en especie <input checked="" type="checkbox"/> b) Localización de las existencias <input checked="" type="checkbox"/> c) Cantidades máximas d) Cantidades mínimas e) Costo unitario f) ¿Importe total?				
6	¿Los inventarios se encuentran clasificados y contabilizados conforme a la naturaleza de los productos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
7	¿Existen políticas de control de mínimos de existencias del inventario, se elaboran presupuestos de compras de inventarios?		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	¿Se practican inventarios físicos de todas las existencias, cuando menos una vez al año? ¿Favor especificar cada cuanto se practican y como se programan las fechas?		<input checked="" type="checkbox"/>		<i>Solo al año</i>
9	¿Los recuentos físicos están sujetos a: a. Una supervisión b. Un doble recuento por alguien que no trabaje en el almacén	<input checked="" type="checkbox"/>			

	c. Control por medio de tarjetas de inventario numeradas o algún otro sistema d. Verificación especial cuando sea necesario.				Por reporte, las tarjetas son todas -
10	¿Respecto al levantamiento físico de los inventarios, se deja constancia de los procedimientos efectuados y si existe un procedimiento determinado para efectuarlos y quienes participan?				-No hay procedimientos -es por experiencia.-
11	¿Si existen procedimientos para efectuar los levantamientos físicos de inventarios, incluyen como mínimo lo siguiente: a) Organización b) Planeación y Programación de Inicio y Finalización c) ¿Segregación de artículos dañados u obsoletos, tratamiento, etc.?	✓ ✓	✓		
12	¿Se concilian e investigan las diferencias de inventario físicos con el sistema, la contabilidad u otros controles y que medidas se consideran al respecto?				Sólo Bodega físico
13	¿Aprueba por escrito un funcionario responsable los ajustes de los registros de inventarios de los resultados de los recuentos físicos?	✓			En administración
14	La supervisión de los recuentos físicos es hecha por alguna persona independiente a: a. Responsable de Bodega b. Contabilidad		✓		
15	¿Pueden los participantes en la toma física, identificar sin dificultades los inventarios a la hora de contarlos?	✓			
16	¿Se controlan debidamente después de efectuar el conteo del inventario físico, las etiquetas, hojas, marcas, etc., que fueron utilizados para efectuar el conteo?		✓		No hay etiquetas
17	¿Al efectuar los recuentos físicos, la compañía considera los artículos que deben ser dados de baja? ¿Como los clasifica y que tratamientos se les aplican?	✓			Se clasifican y se suprime
18	¿Todas las existencias se encuentran controladas por personas responsables y si han ocurrido casos de faltantes por robos o hurtos?	✓			Se controla en los computadores.-
19	¿Este capacitado el personal o persona encargado de las bodegas, para un mejor control de resguardo de las existencias de inventarios ante posibles incendios o desastres que afectan los inventarios? ¿Si existen planes contingenciales al respecto?	✓			hay expropiaciones
20	¿Los detalles de recuentos físicos son guardados por alguien que no tenga bajo su cuidado las mercaderías, favor especificar quienes conservan la información de resultados?	✓			Contabilidad
21	¿Respecto a las existencias obsoletas, sin uso o deterioradas, son separadas de las mercaderías en buen estado y si se resguardan en un lugar específico y que tratamiento se les aplica?	✓			
22	Existe algún control sobre las mercancías que por considerarse obsoletas o por alguna otra razón han sido				

	dadas de baja en libros, pero que físicamente se encuentran en bodega o sala de ventas o caso contrario y con que frecuencia se ha presentado el caso?	✓		
23	¿Se encuentran las existencias de inventarios debidamente protegidas (físicamente) contra pérdidas por robo, daño, incendios, etc. (pólizas de seguros)?	✓		
24	¿Los encargados de bodega y de ventas están obligados a rendir informes sobre los artículos obsoletos, artículos de poco movimiento o cuya existencia sea excesiva?	✓		Costo Merc.
25	¿Hay personas responsables de verificar que no salga mercadería de la entidad sin la debida autorización y quien autoriza las salidas del inventario?	✓		
26	¿Quiénes son las personas que tienen acceso físico a bodegas y pueden disponer de la información?			Contabilidad y social
27	¿Todas las solicitudes de bodegas están soportadas por requisiciones autorizadas o algún documento equivalente?	✓		En ocasiones no
28	¿Se revisan las multiplicaciones, precios, sumas y todos los cálculos aritméticos de los inventarios físicos previo a su facturación y salida de bodegas?	✓		
29	¿Cuándo existe un pedido cuanto de resguardo de los artículos a entregar a los clientes y que documentos se emplean en las salidas parciales de mercancías?			
30	¿En relación con las mercancías recibidas en consignación: a) Se lleva un registro especial b) ¿Como se registran y controlan al ingresar a bodegas?			No hay.
31	¿Se tiene un sistema de costos definido y controlado debidamente por contabilidad? ¿Qué métodos de valuación son empleados?	✓		Costo promedio

**ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION,  
XYZ DE R.L.**

**ESTUDIO Y EVALUACION DE PROCESOS**

**Objetivo:**

Identificar y Evaluar las posibles fallas o desviaciones en los procesos internos, que afectan la actividad operativa de la Asociación Cooperativa

Tny. Cesar Adelberto por *[Signature]*

Entrevistado:	<i>Carlos Tuzin Gutierrez</i>	Fecha:	<i>25/6/2010</i>
Cargo / Función:	<i>Contador</i>		
Elaborado Por:	<i>Denis Garcia</i> <i>[Signature]</i>	Fecha:	

**PROCESOS INTERNOS: CUENTAS POR COBRAR**

No	Pregunta	Si	No	N/A	Comentarios
1	¿Se cuentan con Políticas y procedimientos escritos para los otorgamientos de créditos?	✓			<i>no se cuenta el manual de políticas crediticias</i>
2	¿Existe persona responsable de Evaluar, Revisar y Aprobar los créditos a clientes?	✓			<i>El comité de créditos analiza historial de clientes</i>
3	En lo que respecta a la concesión de créditos a los clientes: a) Que aprobaciones son necesarias b) Se indican esos límites del crédito y si se encuentran regulados por alguna política				<i>Consejo de Admón. es quien aprueba los créditos dependiendo de la Importancia. Capacidad de pago, así se concide la límites de crédito</i>
4	¿Qué tipo de documentos de control detallados o listados se emplean, se lleva un registro de expediente por cliente que tipo de garantías se llevan para el cobro de deuda?				<i>Estados de Cuenta, Expedientes las copias de factura, solicitud de crédito, pagares Quodans</i>
5	¿Qué tipo de garantías se le solicitan al cliente y cual es la política o procedimiento que las regula?				
6	¿Se Clasifican periódicamente por días de vencimiento las cuentas por cobrar? Y ¿que tipo de reportes se llevan para control de este proceso?				<i>Cuentas de Antigüedad de CxC por asociado, Particulares</i>
7	¿Se hacen periódicamente pruebas selectivas de saldos de clientes y envío de circulares por persona que no tenga acceso a los registros de cuentas por cobrar o caja?		✓		<i>no se aplica</i>
8	¿Se proporciona a los clientes estados de cuenta periódicos o que tipo de comprobantes se les proporcionan?	✓			
9	Se le ha asignado a la persona responsable de llevar los libros de cuentas por cobrar, alguno de los siguientes deberes: a) Autorizar la extensión de créditos, aprobar descuentos, las devoluciones o rebajas a los clientes.		✓		<i>no hay persona específica</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Gestión de cobros</li> <li>c) Manejo y registro de cheques y envíos de remesas a los bancos.</li> <li>d) Preparar facturas de venta o llevar registros de ventas</li> </ul>				
10	¿Se efectúan conciliaciones o cruces de saldos entre registro de control de responsable de cuentas por cobrar y contabilidad?	✓			Se hace mensualmente, se concilian las diferencias con los responsables de cobros. No existen <del>manuales</del>
11	¿Se notifica a los clientes el grado de mora que presenta su cuenta en una fecha determinada?	✓			no existe política sobre la mora mensual y semestral.
12	¿Que tratamiento se le da a la mora? ¿Que gestiones se efectúan para su recuperación, existen procedimientos escritos para su cobro? Y ¿Qué políticas se poseen para su regulación?				no existe política, en ultima instancia se procede legalmente
13	¿Se ha creado reserva para cuentas incobrables y cual es su política?	✓			Segun Manual de Políticas las cuales no se cumplen
14	Ratifica el cliente los saldos de las cuentas por cobrar por medio de alguna persona distinta de los enumerados a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cajero</li> <li>b. Contador</li> <li>c. Encargado de las cuentas por cobrar</li> <li>d. Gerente</li> <li>e. Otra Persona, Especifique</li> </ul>			✓	
15	¿Aprueba un responsable las cancelaciones de cuentas incobrables y las concesiones de ajustes por créditos a las cuentas?		✓		
16	¿Qué control existe sobre las cuentas incobrables antes y después de que se han cancelado?				no hay control específico
17	¿Existe un gestor de cobros o un delegado para recuperar las cuentas incobrables?	✓			

## **POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL INVENTARIO**

### **POLÍTICAS:**

- ✓ El control de los inventarios se llevaran a cabo en forma permanente con cortes mensuales, es decir el último día hábil de cada mes; bajo los lineamientos, principios y estrategias establecidos en el documento Políticas y procedimientos para el levantamiento físico de inventario de la Cooperativa.
- ✓ Deberán hacerse inspecciones físicas periódicas contra las existencias en Kárdex, a efecto de identificarse diferencias en los inventarios.
- ✓ Se utilizarán registros auxiliares para el control de los inventarios, como lo es el uso de tarjetas de kárdex manual o automatizado, a fin de poder conciliar contra los saldos contables.
- ✓ Toda operación relacionada con el manejo de ingreso, salidas, devoluciones y resguardo de inventario deberá ser autorizado únicamente por un superior.
- ✓ Todos los ingresos deberán soportarse con las facturas de compras.
- ✓ Toda entrega parcial o total de producto, deberá ser soportada con la factura correspondiente.
- ✓ El bodeguero revisará detenidamente y minuciosamente los artículos que entreguen los proveedores, considerando pertinente dos filtros de verificación física; el de área de recepción y el de almacenaje, esto permitirá disminuir en forma importante el recibir producto averiado o dañado.

### **PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS**

1. El inventario físico será ejecutado con la intervención de un cuerpo ejecutivo integrado de la siguiente manera:
  - a. Un Coordinador General Contador.
  - b. Un Coordinador Operativo Bodeguero
  - c. Un Supervisor Representante del Órgano de Gobierno de la Cooperativa

- d. Un Representante de Auditoría Externa
  - e. Personal de despacho y bodega
2. El programa de ejecución del inventario, deberá ser supervisado y autorizado por la Administración de la Cooperativa.
  3. El proceso de levantamiento de inventario, se realizará conforme al calendario de actividades programado.
  4. Para la realización del inventario, se debe contar con todos los Recursos Humanos y Materiales necesarios.
  5. Para el conteo físico de las existencias se deberá emitir y entregar listados al personal y supervisores con las siguientes características:
    - a) Código
    - b) Descripción o Tipo de bien Ej.: escritorios, sillas, televisores, DVD, etc.
    - c) Marca ejemplo: Panasonic, LG, etc.
    - d) Modelo, será el año Ej. 2004, 2005, 2006, etc.
    - e) El número de serie cuando se trate de electrodomésticos
    - f) Color
    - g) Cantidades.
  6. Al finalizar el conteo físico se entregarán los listados, para que el Coordinador General consolide la información y proceda junto al bodeguero a identificar diferencias y al mismo tiempo, efectuar recuentos de producto en caso existieran diferencias significativas.
  7. Posteriormente se elaborará un acta de inventarios, donde el bodeguero firmará junto con los supervisores: Contador, Supervisor de la Administración de la Cooperativa, y el representante de Auditoría Externa.

El bodeguero tendrá 5 días hábiles, para justificar las diferencias de inventario establecidas de forma escrita y documentada para su posterior ajuste contable.

**LISTADO DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE APROVISIONAMIENTO Y  
COMERCIALIZACION, EMITIDO POR EL INSAFOCOOP.**

De	Milton Edgardo Palacios <milton.palacios@insafocoop.gob.sv>
para	cdariomarmolf@gmail.com
fecha	4 de junio de 2010 10:02
asunto	RV: información requerida según solicitud

**lista cooperativa 2010PL.XLS**



180 K [Visualizar como HTML](#) [Abrir como hoja de cálculo de Google](#)

[Descargar](#)

Para su investigación, cualquier consulta estoy a su orden.

No.	DENOMINACION	NOMBRE
1	ACAPI, DE R.L.	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANOS PENSIONADOS DEL INPEP, DE R.L.
2	ACOHR, de R.L.	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CRÉDITO DE TAXISTAS DEL HOSPITAL ROSALES, DE R.L.
3	ACOPFRUTA DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, COMERCIALIZACION Y TRANSPORTE DE CARGA DE FRUTA Y VERDURA "LA FAVORITA", DE R.L.
4	ACOATSC DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO, CREDITO Y CONSUMO DE TRANSPORTISTAS DE LA RUTA 16 Y 22 SANTA CLARA DE R.L.
5	ACOTEPAC DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE R.L.
6	ACACYA DE R.L.	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPUERTARIOS DE R.L.
7	EXODO de R.L.	AOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CRÉDITO DE EMPRESARIOS DE TRANSPORTE SELECTIVO DE EL SALVADOR EXODO DE R.L.
8	ACOATLIT DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE TRANSPORTISTAS DE CARGA LIVIANA LA TIENDONA DE R.L.
9	ACOMETROTAXI DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE TAXISTAS DE METROCENTRO, DE R.L.
10	ACOTER DE R.L.	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE TAXISTAS DE LA TERMINAL NOR ORIENTE , DE R.L.
11	FECOATRANS DE R.L.	FEDERACION DE ASOCIACIONES DE COOPERATIVAS DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS Y TRANSPORTISTAS SALVADOREÑOS DE R. L.

12	ASCOPARSAL DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO, CREDITO Y COMERCIALIZACION DE PANIFICADORES ARTESANALES DE EL SALVADOR, DE R.L.
13	ACOATLACATL DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE TAXISTAS ATLACATL DE R.L.
14	ACOSSETCA DE R.L.	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO AHORRO CREDITO SERVICIOS Y MUTUALISTAS DE EMPRESARIOS DEL TRANSPORTE DE CARGA, DE R.L.
15	SIGLO XXI DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO, CREDITO, CONSUMO, COMERCIALIZACION Y DE PROFESIONALES SIGLO XXI DE R.L.
16	ACOTACOBRA DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE RADIO TAXIS COBRA DE R.L.
17	ACONTAXIS DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO Y CONSUMO DE TAXISTAS LA NACIONAL DE R.L.
18	ACETUR 34 DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO RUTA 34, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.
19	TAXIS EL CORRAL, DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE EMPRESARIOS DEL TRANSPORTE DE TAXIS EL CORRAL, DE R.L.
20	NUEVA VIDA DE R.L.	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO AHORRO Y CREDITO NUEVA VIDA DE R.L.
21	COAEAS DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO AHORRO Y CREDITO COMUN DE EMPRESARIOS DE AUTOBUSES SALVADOREÑOS DE R.L.
22	ACACSA DE R.L.	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, COMERCIALIZACION, AHORRO Y CREDITO SALVADOREÑA DE R.L.