

Control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí

Meyling Raquel Centeno Montenegro¹
Katia Rosmeris Flores Espinoza²
Diana Clelia Herrera Blandón³
Yirley Indira Peralta Calderón⁴

RESUMEN

El trabajo investigativo elaborado en microfinanciera ASODENIC se ejecutó con el propósito de valorar la incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito en microfinanciera ASODENIC, durante el primer trimestre del año 2016. Según el problema de investigación y los objetivos propuestos el enfoque es cualitativo y de tipo descriptivo debido a que permitió describir detalladamente la problemática encontrada en la microfinanciera lo cual indicó que en ASODENIC no se está cumpliendo con el control interno administrativo lo que conlleva a la falta de responsabilidad. Las técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación fueron guías de entrevista y guías de observación, son instrumentos muy importantes que permitieron reunir toda la información pertinente para el cumplimiento de objetivos como los que facilitaron el proceso de investigación, por medio de estas técnicas se identificó que la institución estaba presentando problemas en sus recuperaciones de créditos, debido a la mala administración, en base a lo investigado se logró llegar al último objetivo de la investigación el cual permitió proponer normativas de fortalecimiento a las normas de control interno con las que cuenta la microfinanciera ASODENIC, con el propósito de hacer que cumplan con el control interno administrativo.

Palabras claves

Control interno Administrativo, Recuperación de créditos, Normativas de fortalecimiento

ABSTRACT

Investigative work in microfinance ASODENIC runs with the purpose of assessing the incidence of internal administrative control in the process of recovery of loans in microfinance ASODENIC, during the first quarter of the year 2016. According to the research problem and objectives approach is qualitative and descriptive because it allowed to describe in detail the problems found in the microfinance institution which Indian to that in ASODENIC is not complying with the internal administrative control which leads to a lack of responsibility. Data collection techniques used in the research

¹ Egresada de la Licenciatura en Banca y Finanzas de Facultad Regional Multidisciplinaria Unan-Managua/Farem-Esteli. Correo Electrónico: cmeylin_1994@yahoo.es

² Egresada de la Licenciatura en Banca y Finanzas de Facultad Regional Multidisciplinaria Unan-Managua/Farem-Esteli. Correo Electrónico: krflores2207@gmail.com

³ Egresada de la Licenciatura en Banca y Finanzas de Facultad Regional Multidisciplinaria Unan-Managua/Farem-Esteli. Correo Electrónico: herrerablandon2014@gmail.com

⁴ Egresada de la maestría Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MYPIME, docente en Unan-Managua/Farem-Esteli. Correo Electrónico: indiraperalta25@yahoo.es

were interview guides and observation guides, are very important instruments allowing to gather all relevant information for the achievement of objectives as those who facilitated the process of investigation, by means of these techniques identified that the institution was presenting problems in their recoveries of receivables, due to mismanagement, were investigated on the basis of what was achieved to reach the ultimate goal of the research which allowed to propose regulations strengthening the rules of internal control that has the ASODENIC microfinance institution, for the purpose of complying with the internal administrative control.

Key words

Internal administrative control, recovery of credits, strengthening regulations

INTRODUCCIÓN

Según (Blanco Luna, 2003) el control interno es el plan de organización de todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad, para ayudar al logro del objetivo administrativo con este fin la presente investigación pretendió identificar los procesos de recuperación de cartera de crédito, lo que permitió llegar a los resultados de los otros objetivos, dando a conocer las principales debilidades de la microfinanciera para así llegar a las nuevas propuestas de fortalecimientos para el manual de control interno.

La microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí, a nivel general ha venido presentando algunas debilidades en cuanto a la organización del control interno administrativo, el cual ha afectado directamente la cartera crediticia de la Microfinanciera dejando un déficit en el nivel de recuperaciones durante el primer trimestre del año 2016. La inadecuada aplicación del control interno en la institución se manifestó como el primer síntoma para desarrollar la presente investigación.

Los objetivos estratégicos y reglamento vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzar con relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad y desarrollo de la sociedad. Por su parte los objetivos son la afinación de lo estratégico, y las estrategias son la táctica con la que se lograron estos resultados.

Este trabajo investigativo nació con el propósito de ayudar a la microfinanciera a fortalecer el manual de control interno administrativo para llegar al cumplimiento de sus metas propuestas aplicando correctamente las normas que se establecen en ASODENIC.

Para la elaboración de esta investigación se consultó en la biblioteca Urania Zelaya de la universidad FAREM-Estelí, tres tipos de tesis en cuanto a: tesis de licenciatura de Contaduría Pública y Finanzas relacionada a las Normas de Control Interno en los Procedimientos y Cobranzas, otra de las tesis relacionada con los créditos de banco comunal, microfinanciera ASODENIC, y por último se encontró la tesis relacionada con el Riesgo Crediticio en la microfinanciera ASODENIC.

Una vez que se aplicaron las técnicas de recolección de datos y consecutivamente se desarrollaron los resultados, se propusieron normativas de fortalecimiento que contribuyeron a la recuperación eficiente de la cartera de créditos, con rentabilidad y solvencia financiera de ASODENIC.

En resumen el control interno administrativo es uno de los instrumentos más importantes dentro de una empresa, además que fue el elemento más relevante en la investigación debido a que se desarrollo en el área de administración, el cual se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los movimientos de la institución con el fin de llegar al logro de sus objetivos. Expuesta toda esta problemática, antecedentes investigativos y justificación de la misma, es lo que conlleva a la formulación de la siguiente pregunta problema:

¿Cómo incide el control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016?

MATERIALES Y MÉTODOS

Según el problema de investigación y los objetivos planteados, se utilizo un enfoque de tipo cualitativo, como lo expresa (Centeno, Flores, & Herrera, 2016), esta se realiza por medio de métodos de recolección de datos sin medición numérica para la cual se utilizaron instrumentos como las observaciones y guía de entrevistas.

El tipo de estudio realizado es de carácter descriptivo, este permitió describir detalladamente la problemática encontrada y de esta manera responder como se manifestó para así darle solución al problema.

(Centeno, Flores, & Herrera, 2016), citan a (Peralta & Benavides, 2017) refiriéndose a población como el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación; El universo o población de estudio que se ha determinado para la investigación es la Microfinanciera ASODENIC, asociación de oportunidad de desarrollo de Nicaragua, es una institución Microfinanciera de servicio privado no gubernamental independiente de otras instituciones; Además, se caracteriza no sólo por entregar un crédito, también se enfoca en la capacitación a sus clientes para el crecimiento tanto personal como espiritual, llevando un cambio en sus vidas y la de sus familias.

La muestra de estudio es el área de Administración porque es donde se obtuvo la información más importante y en la cual se aplico el control interno administrativo en la microfinanciera y en la investigación, porque es ahí en donde se da el proceso de la recuperación de todos los créditos, en donde colaboradores actúan para hacer eficaz esta actividad. Con la información obtenida se realizo una amplia investigación porque de esta dependió el entorno del tema del control interno administrativo en la recuperación de cartera de créditos.

El tipo de muestreo en la investigación es muestreo no probabilístico en este no se hizo selección al azar, se eligió la muestra porque es el área donde se centra la información principal para el desarrollo de la investigación. Además, se seleccionaron individuos del área a investigar que proporcionaron información necesaria para dar salida a los objetivos planteados.

Dicha investigación posee su planteamiento del problema resumido en la pregunta: ¿Cómo incide el control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de microfinanciera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016? ésta generó el siguiente supuesto de investigación: “La aplicación eficiente de las normas de control interno administrativo genera mayor rendimiento en cuanto a la recuperación de cartera de crédito en micro financiera ASODENIC”. Por ello, a partir de la aplicación de instrumentos se tratará de comprobar o refutar.

Una vez planificadas las actividades se procedió al trabajo de campo y se aplicaron las técnicas de recolección de datos para complementar la información, realizando la entrevista al gerente de microfinanciera ASODENIC, así como la observación directa y revisión documental, cabe mencionar que la información recopilada se obtuvo en las constantes visitas en la institución.

Esta etapa es una de las más importantes en la investigación, porque es donde se dio el paso a la elaboración del documento final. Con los datos obtenidos del trabajo de campo se analizaron para brindar resultados que permitieron dar respuesta al tema de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para dar respuesta al tema de investigación “Control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016” se plantearon cuatro objetivos estratégicos, a los que se les dio respuesta a partir de la aplicación de las diferentes técnicas cualitativas de recolección de información.

Para plantear los resultados por objetivo específico, fue necesario realizar una caracterización de la empresa en estudio, la que nace el catorce de marzo de 1995, en la ciudad de Managua, un grupo de dieciséis personas de alto compromiso con Dios y el prójimo, decidieron asociarse de acuerdo al Arto. 49 de la Constitución Política de Nicaragua y constituir una Asociación sin ánimo de lucro, a la cual denominaron: ASOCIACIÓN DE OPORTUNIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO DE NICARAGUA (ASODENIC).

Su propósito es el de contribuir y apoyar las iniciativas micro empresariales del pueblo Nicaragüense teniendo énfasis muy directo en las mujeres de escasos recursos con deseos de superación y de prosperidad en sus hogares.

Actualmente ASODENIC está organizada por una junta directiva de 7 miembros, todos de diversas profesiones y de integridad intachable, relacionados entre sí con el mundo empresarial, velando por el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de su lema tanto en su misión y visión.

ASODENIC se caracteriza no sólo por entregar un crédito, también se enfoca en la capacitación a sus clientes para el crecimiento tanto personal como espiritual, llevando un cambio en sus vidas y la de sus familias.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos específicos propuestos.

Objetivo N^o 1: Proceso de recuperación de la cartera de crédito que aplica ASODENIC, sucursal Estelí

En la planificación que se realiza para la recuperación de créditos, se establecen los objetivos, metas y planes a seguir, también se da mediante la organización donde los colaboradores se unen para darle cumplimiento al trabajo realizado, la dirección es una de las partes más importantes porque es la que se encarga de garantizar que los créditos no excedan sus límites, y por último controlar que los promotores no dejen perder su cartera, así mismo como motivar a los clientes a sus oportunos pagos.

Para aplicar el proceso de recuperación de la cartera de créditos se utilizan procedimientos muy esenciales iniciando con la revisión de la cartera de crédito, visualizar días en mora, llamadas telefónicas, visitas constantes, finalizando con las notificaciones extrajudiciales; estos procedimientos internos utilizados en el proceso de recuperación de cartera de crédito son creadas en base a las políticas de la microfinanciera, para llegar al logro de sus objetivos no dejar caer la cartera y por ende mantener en alto el nombre de la institución.

Mediante los procedimientos externos que se dan a en la microfinanciera para recuperar un crédito, se determinan cuáles son las situaciones por las que está pasando la empresa en el proceso de recuperaciones y es importante mencionarlos para conocer en que se basan cada una de sus partes.

Según la entrevista realizada al gerente de ASODENIC (Halum, 2016) la cobranza administrativa es la etapa en la que se desarrollan las primeras acciones que recaen sobre el beneficiario y/o codeudor previamente al vencimiento, por el cual el promotor deberá informar al cliente la fecha límite de su próximo pago y el valor del mismo a la fecha.

Para realizar la cobranza de campo a los promotores y gestores de cobro, se les manda a visitar a los clientes, llevando un buen control de la cartera que se les asigna en donde se proponen metas, las cuales deberán cumplirse, además deberán tener un completo control de la zona de cobranza en donde se realizó.

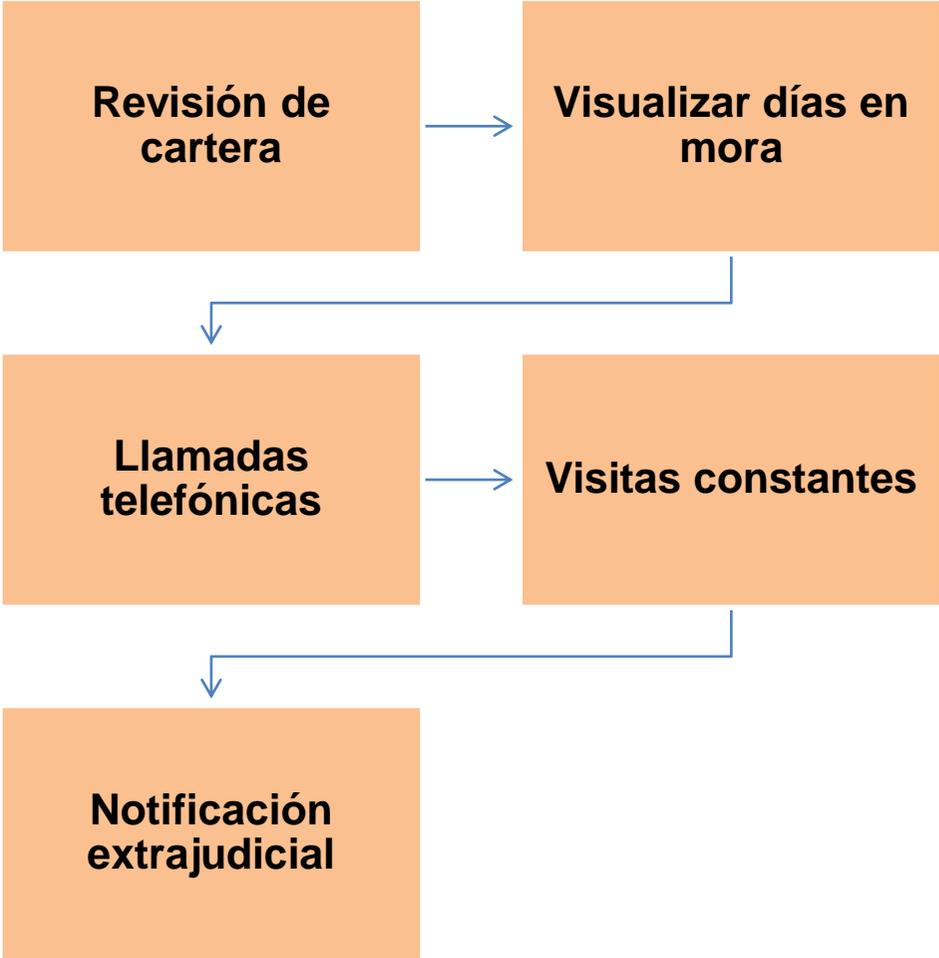
Llegan a la cobranza extrajudicial después que se ha vencido el plazo de pago de la deuda y antes de que la institución inicie el cobro a través de los tribunales de justicia.

Es otro intento más para no perder el crédito como también a los clientes, aunque este proceso no es nada productivo para la microfinanciera porque hay que invertir costos y tiempo.

Por último realizan la cobranza legal lo hacen con el objetivo de perseguir las deudas pendientes que tenga el cliente con la institución, se adoptan de medidas legales contra el deudor puede ser un desafío en términos de conocimiento y efectividad, además que cuentan con el apoyo jurídico adecuado, lo que proporcionaría el recobro del dinero a través de la vía legal.

Mediante la entrevista que se le realizo al gerente (Halum, 2016) los colaboradores antes de otorgar un crédito, capacitan al cliente donde se les instruye de todas las ventajas y desventajas que podría llegar a tener la otorgación de un crédito.

Figura N° 1: Procedimientos internos utilizados para recuperar un crédito



Fuente: Elaboración Propia

Objetivo N° 2: Normas de control interno administrativo de ASODENIC, Sucursal Estelí, aplicable al proceso de recuperación de cartera de crédito

El control interno administrativo son métodos y procedimientos que adopta la microfinanciera para ayudar al logro de los objetivos basándose en la asignación de deberes y responsabilidades, según la jefa de operaciones (Irias, 2016) el control interno administrativo les sirve para poder tomar las medidas y métodos necesarios encaminados a proteger los activos de la institución y así mismo promover la eficiencia de los colaboradores para obtener mejores resultados.

A continuación se detallan algunas de las normas de control interno administrativo, que tiene la microfinanciera; Los trabajadores deberán apegarse a dicho reglamento, el cual contribuirá a mejorar el control interno de la institución.

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo puedan afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia, y economía en todas las operaciones promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Aplicación de procesos en actividades y tareas
- Realizar revisiones continuas a las actividades, principalmente las que tienen que ver con la recuperación de carteras
- Velar porque todas las actividades y recursos de la institución estén dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos de la Administración.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Eficiencia y efectividad en las operaciones para llegar al cumplimiento de las políticas de recuperación.
- Sigilo de la información financiera por los miembros de la institución.
- Cumplimiento con las leyes establecidas por parte de la (CONAMI), para el funcionamiento de la institución.
- Planificación y cumplimiento de metas para la recuperación de cartera de crédito

Fuente: Gerente General Microfinanciera ASODENIC (Halum, 2016)

Existen tres tipos de controles muy importantes dentro de una empresa; primeramente esta el control previo, control continuo y control posterior; según la entrevista y las observaciones se logro investigar que en la microfinanciera ASODENIC, se tienen debilidades con el control interno previo, el cual es realizado por los servidores de la institución pero no realizan al 100 % su trabajo debido a que no se ajustan al reglamento de la institución sabiendo que en el control previo deberán analizar las actividades propuestas antes de su autorización o ejecución con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

La jefa de operaciones(Irias, 2016) es la encargada de analizar las actividades propuestas antes de su autorización o ejecución, cumpliendo con lo establecido en las normas referidas al control interno previo, quien deberá entregar informes detallados o fallas si estas se encontraran al realizar los análisis. Una vez ya analizadas dichas actividades el gerente y el director financiero son quienes se encargan de autorizarlas.

Según(AulaFacil, 2009)el control concurrente es un control realizado de forma continua con la finalidad de inspeccionar y constatar la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios prestados o recibidos, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. Según el gerente de la microfinanciera este control es de gran importancia porque permitirá la corrección de los problemas antes de que estos lleguen a mayores.

El gerente general deberá hacer un control directo y estar pendiente de las actividades que se hagan para así al momento de ver o tener algún problema pueda ser solucionado de inmediato otra de sus funciones es también verificar y comprobar de que el trabajo se realice tal a como se establece.

Entre las actividades que aplica la institución día con día para inspeccionar el trabajo se detallan a continuación:

- La supervisión a los colaboradores: para determinar si la acción realizada se está haciendo de forma satisfactoria, esto se hace para controlar que los trabajadores se encuentren coordinados para contribuir con éxito en el logro de los objetivos.
- Verificación de datos: es un elemento muy esencial del desarrollo del análisis que aumenta la calidad de la información recopilada.
- Control de asistencia: es un punto principal para todo trabajador, cumplir con la asistencia como se establece en la empresa porque es de ahí donde parten muchos factores que tienen que ver con la calidad del trabajo.

El control posterior, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares, estos podrán ayudar en gran medida a reducir las posibilidades que en su condominio exista una irregularidad que pueda provocarles una pérdida financiera, además ayudar a mejorar los planes propuestos.

Según el gerente de ASODENIC(Halum, 2016) al momento de aplicar el control posterior ya se debe tener un informe detallado de los errores que se cometieron al finalizar el trabajo y de los posibles desvíos del plan original, para así llegar a tomar decisiones, y de hacer uso de mejores estrategias para la recuperación de la cartera de crédito.

Objetivo N° 3: Efectividad de las normativas de control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito

Es muy importante organizarse correctamente para desempeñar las actividades correspondiente en un lugar de trabajo; para (Halum, 2016) es una tarea orientar a cada uno de los colaboradores cada una de sus responsabilidades debido a que los procesos de colocaciones y recuperaciones son principalmente la base para el funcionamiento de la microfinanciera, y Como bien se explica anteriormente en la empresa se trabaja con metas y de aplicar correctamente sus reglas ayudara al cumplir cada uno de los objetivos propuestos.

En ASODENIC, como en cualquier institución se presentan algunas deficiencias en sus labores como por ejemplo no siempre se hace efectiva la ejecución de las actividades, debido a que no toman en cuenta alguna de las normas de control interno y de esta manera se desvían de sus responsabilidades, afectando directamente las tareas con respecto al rendimiento de la microfinanciera.

Ante situaciones como las antes mencionadas es necesario conocer que la microfinanciera para reducir los riesgos, cuentan con un sistema de registro, a través del cual localizarán al cliente donde se encuentre a un caso que no quisiera asumir su deuda, en este quedará registrado su número de cédula por medio del cual se rastreara hasta ser encontrado.

La distribución de los cargos se hace por departamentos y algunos de los trabajadores no toman muy enserio sus cargos que les corresponde; debido a que no utilizan estrategia para desempeñar su trabajo y por ende no podrán contribuir al buen desempeño en las actividades de la microfinanciera. Mediante la entrevista aplicada se logró constatar que las metas y los propósitos deberán mejorar al momento que encontraron errores y al darse cuenta que no se pudieron lograr los objetivos, los colaboradores se plantean mejores metas y estrategias para cumplir con lo que se había establecido antes y los nuevos estipulados.

Durante el trabajo de campo que se realiza por parte de los promotores, se lograría reducir el número de deudores, lo que permitiría que las recuperaciones de los créditos puedan ser colocadas en nuevos clientes de diferentes sectores.

La evaluación del trabajo la hacen en base a los logros realizados, es decir el porcentaje de cartera que se recuperaron, por medio de esto regulan mejores planes para llegar al 100% de cumplimiento de sus metas, la supervisora y el gerente son los encargados de motivar a los trabajadores y capacitarlos para que cumplan con lo establecido como también a desempeñar mejor su trabajo y así establecerse nuevos propósitos, esto lo hacen con el objetivo de corregir los errores para prevenir la deficiencia que afecte los principios de la institución.

Según la jefa de operaciones (Irias, 2016), en la microfinanciera se pretende prevenir la deficiencia o irregularidad para llegar al logro de objetivos futuros realizando las actividades de acuerdo a los métodos y procedimientos establecidos.

A continuación se presenta el consolidado de las normas que se cumplen y las que no se cumplen en la institución:

Figura N° 2: Consolidado de las normas de control interno de microfinanciera ASODENIC

ASODENIC, como toda institución presenta sus normativas para desarrollarlas en el transcurso de su funcionamiento en los procesos de toda sus actividades, ante esta situación se pueden también observar las que se cumplen y las que no se cumplen; se mencionan algunas que si deberían aplicarse para ayudar a fortalecer el crecimiento de la cartera de la microfinanciera, ayudando a minimizar el riesgo en recuperaciones.

Normativas de control interno en una institución financiera	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1. Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que la puedan afectar.	X		
2. Garantizar la eficacia, eficiencia, y economía en todas las operaciones promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.		X	No se plantean buenas expectativas porque los resultados que se obtienen al final del trabajo son bastantes negativos para el logro de la misión institucional.
3. Aplicación de procesos en actividades y tareas.		X	No están tomando en cuenta los pasos que deben realizarse para el cumplimiento de las actividades debido a la mala organización.
3. Realizar revisiones continuas a las actividades, principalmente as que tienen que ver con la recuperación de carteras.		X	Según las técnicas de investigación, muestra que hay deficiencia al aplicar esta norma, porque el porcentaje en recuperaciones ha disminuido.
5. Velar porque todas las actividades y recursos de la institución estén dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.	X		
6. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.	X		

Normativas de control interno en una institución financiera	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
7. Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos que se presentan en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos de la administración.		X	Por cuanto no están realizando con eficiencia su trabajo, debido al incumplimiento, no podrán detectar los riesgos que se presenten al momento dado.
8. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.	X		
9. Eficiencia y efectividad en las operaciones paralegal al cumpliendo de las políticas de recuperación.		X	No están realizando un correcto análisis del crédito antes de su aprobación.
10. Sigilo de la información financiera por los miembros de la institución.	X		
11. Cumplimiento con las leyes establecidas por parte de la (CONAMI), para el funcionamiento de la institución.	X		
12. Planificación y cumplimiento de metas para la recuperación de cartera de crédito.		X	Se están planificando las metas pero no se están cumpliendo en su totalidad porque si hay dificultad en las normas anteriores difícilmente podrán cumplir sus metas.

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo N° 4: Normativas de fortalecimiento a las normas de control interno administrativo y proceso de recuperación de cartera de crédito aplicada en ASODENIC, sucursal Estelí

Para realizar la propuesta de plan de acción se realizó en primer lugar, las generalidades de la empresa. En segundo lugar, el FODA general con su respectivo análisis y en tercer lugar, la propuesta de acciones.

Figura N° 3: Análisis general FODA Microfinanciera ASODENIC

se analizara el FODA de microfinanciera ASODENIC, el cual fue proporcionado por parte del Gerente General, cabe mencionar que no fue nada fácil obtenerlo, debido a que son muy sigilosos en cuanto a sus operaciones, y por ende realizamos muchas visitas a la institución, para poder lograr que lo facilitaran.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad en el servicio y atención al cliente. ✓ Fidelidad de los clientes. ✓ Cuenta con políticas, normas y manuales de procedimientos. ✓ Capital de trabajo disponible. ✓ Trabajadores identificados con la institución. ✓ cuentan con un programa de capacitación para los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de la población. ✓ Captación de nuevos clientes. ✓ Cumplimiento de pago de los clientes en tiempo y forma. ✓ Recuperar los créditos saneados. ✓ Ordenamiento y organización de áreas. ✓ Cuenta con programas de Capacitación para los clientes. ✓ Cierre de microfinancieras en la zona que trabajamos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumplimiento de las metas propuestas. ✓ Pérdida de clientes activos. ✓ Reducción del personal operativo. ✓ Inestabilidad del personal operativo y administrativo. ✓ Promotores de créditos con excesiva carga laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia agresiva. ✓ Marketing masivo de otros Microfinanciera. ✓ incumplimiento de los clientes en sus obligaciones. ✓ Sobreendeudamiento del cliente. ✓ Excesiva regulación para el sector que trabajamos. ✓ Variación de las tasas de interés ✓ Aumento en el pago de impuestos

Fuente: FODA proporcionado por Gerente General (Halum, 2016)

Figura N° 4: Análisis FODA

A continuación se mostrará un análisis FODA de la microfinanciera, en el cual solamente se detallarán los aspectos externos e internos de la misma, donde se desglosaran las distintas estrategias que se están proponiendo, relacionando las Fortalezas y las debilidades con las oportunidades; así como también se estarán relacionando con las amenazas. Finalizando con la propuesta del plan de acción donde se analizaran los objetivos de cada estrategia y las acciones que estarán fortaleciendo las normativas de control interno, aspecto que se detalla en el punto 6.5.2.

<p style="text-align: right;">Factores Internos</p> <p style="text-align: left;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortaleza</p> <p>F1. Calidad en el servicio y atención al cliente.</p> <p>F2. Fidelidad de los clientes.</p> <p>F3. Cuenta con políticas, normas y manuales de procedimientos.</p> <p>F4. Capital de trabajo disponible.</p> <p>F5. Trabajadores identificados con la institución.</p> <p>F6. Cuentan con un programa de capacitación para los colaboradores.</p>	<p style="text-align: center;">Lista de debilidades</p> <p>D1. Bajo rendimiento en las metas de recuperación.</p> <p>D2. Pérdida de clientes activos.</p> <p>D3.Reducción del personal operativo.D4. Inestabilidad del personal operativo y administrativo.</p> <p>D5.Promotores de créditos con excesiva carga laboral.</p>
--	--	---

<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O.1 Crecimiento de la población. O.2 Captación de nuevos clientes. O.3 Cumplimiento de pago de los clientes en tiempo y forma. O.4 Recuperar los créditos saneados. O.5 Ordenamiento y organización de áreas . O.6 Cuenta con programas de Capacitación para los clientes. O.7 Cierre de microfinancieras en la zona que trabajan.</p>	<p>FO</p> <p>Estrategia de comunicación con los clientes. F1,F2,F5,F6, O2, O3,O6</p> <p>Estrategia para la recuperación de créditos F3,F4,O4,O3,</p>	<p>DO</p> <p>Estrategia de motivación. D3,D4,D5,O2, O5</p> <p>Estrategia de cumplimiento con el reglamento interno. D1, D2,O3,O4,O5,O6</p>
<p>Lista amenazas</p> <p>A1. Competencia agresiva. A2. Marketing masivo de otras Microfinanciera. A3. Incumplimiento de los clientes en sus obligaciones. A4. Sobre endeudamiento del cliente. A5. Variación de las tasas de interés. A6. Aumento en el pago de impuestos.</p>	<p>FA</p> <p>Estrategia de publicidad F1 y F2,F3 A1,A2</p>	<p>DA</p> <p>Estrategia de estabilidad D1,D2,D3,D4,D5,A5,A6</p>

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de plan de acción

Estrategia 1. Estrategia de comunicación con los clientes.

Objetivo: Brindar una información confiable a los clientes y lograr que se sientan seguros, haciéndoles saber que además de clientes son amigos de la institución.

Con esta estrategia se está fortaleciendo la norma No 13 “lograr que los clientes no paguen mora, constituyendo arreglos de pago entre institución y el cliente” dicha estrategia se planteó con el fin de lograr obtener una buena relación entre el deudor y la microfinanciera para obtener un buen comienzo con el cliente.

Acciones:

1. Capacitaciones en proceso del crédito.
2. Brindar la información apropiada.
3. Informar sobre las ventajas y desventajas del crédito.
4. Agradecer y reconocer a los mejores clientes.
5. utilizar los medios necesarios para ejercer una buena comunicación.

Estrategia 2. Estrategia de cumplimiento con el reglamento interno.

Objetivo: Garantizar la ejecución de las actividades en base al cumplimiento de las normativas.

A través de esta estrategia se fortalece la norma No 4 “Realizar revisiones continuas a las actividades, principalmente las que tienen que ver con la recuperación de carteras” debido a que no están cumpliendo con lo establecido en el manual, nos dimos a la tarea de proponer acciones encaminadas al cumplimiento de dicha norma.

Acciones:

1. Dar a conocer el reglamento interno a los trabajadores.
2. Estabilidad del administrador.
3. Contratación de nuevos supervisores.
4. Supervisiones continuas internas y externas a los colaboradores.
5. Fomentar las actividades que se realizan en la microfinanciera.
6. Disponibilidad de las herramientas necesarias para el trabajo.

Estrategia 3. Estrategia de motivación

Objetivo: Estimular la participación de los miembros de la institución.

A través de esta estrategia se fortalece la norma No 2 “Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional”, así como también la norma No 3 “Aplicación de procesos en actividades y tareas”, y la norma No 7 “Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos de la Administración” dado que no se están cumpliendo con dichas normas, se ha buscado una propuesta que permita solucionar tal problema.

Acciones:

1. Incentivar a los trabajadores con reconocimiento y aumento de salarios.
2. Respetar las prestaciones sociales.
3. Celebración de fechas especiales.
4. Apoyo incondicional por parte de la institución a sus trabajadores.
5. Condiciones satisfactorias en el ambiente laboral.

Estrategia 4. Estrategia de recuperación.

Objetivo: Obtener mayor confianza de los clientes y lograr que cumplan con sus obligaciones, disminuyendo la morosidad en la cartera de crédito.

Esta estrategia permite fortalecer la norma No 9 “Efectividad y eficiencia en las operaciones, cumpliendo con las políticas de recuperación”, la norma No 12 “Panificación de metas para la recuperación de cartera de crédito”, así como también la No 13 “lograr que los clientes no paguen mora, constituyendo arreglos de pago entre la institución y el cliente”, debido a que la institución presenta debilidades en cuanto a recuperaciones y por ende se plantean acciones que contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

Acciones:

1. Actuar con profesionalización ante los clientes.
2. Aplicar un sistema eficaz de recordatorio de deuda.

3. Presentar al deudor las ventajas que tiene cancelar la deuda puntual.
4. Evitar el grado de sobreendeudamiento.
5. Proporcionar al cliente cuotas razonables de acuerdo a sus ingresos.

Estrategia 5. Estrategia de publicidad

Objetivo: Dar a conocer el servicio que ofrece la microfinanciera.

Acciones:

1. Utilizar los diferentes medios de publicidad para promover el servicio.

En el manual de la microfinanciera no existe una norma que tenga que ver con la publicidad y por ende no se podría decir que está fortaleciendo una norma, pero si se fortalece toda la institución porque sería reconocida a nivel nacional

Estrategia 6. Estrategia de Estabilidad

Objetivo: Mantener un personal permanente que permita desarrollar eficientemente las actividades de la microfinanciera.

A través de esta estrategia se está fortaleciendo un poco más la norma No 10 "Sigilo de la información financiera por los miembros de la institución", cabe mencionar que ya se está cumpliendo, pero se pretende lograr que se cumpla en un 100%, para mejorar la lealtad hacia ella, proponiendo acciones que permitan una mejor estabilidad de los colaboradores.

Acciones:

1. Contratar personal altamente calificado.
2. Afrontar las debilidades que se presenten en la institución.
3. Concertar a los trabajadores a desempeñarse según sus habilidades.
4. Evitar la sobrecarga excesiva de trabajo.

CONCLUSIONES

Según la información obtenida a través de las diferentes técnicas de recolección como la entrevista, Guía de observación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Los tipos de crédito que ofrece la microfinanciera ASODENIC, se encuentran distribuidos en diferentes sectores, entre estos están los créditos individuales, bancos de confianza y grupos solidarios, para estos tipos de crédito se establece el monto, plazo, tasa de

interés y las garantías que pueden ser hipotecaria y fiduciaria, cada financiamiento que se brinda se adapta de acuerdo a la necesidad y capacidad de pago que tenga el cliente.

Los procedimientos para la recuperación de la cartera se basan en cuanto a la planificación de metas de los trabajadores, en ASODENIC esto con el objetivo de que día a día aumenten el volumen de los créditos que se otorgan. Cabe mencionar que para este proceso se realice con mucha eficiencia el promotor debe de aplicar el reglamento interno que exige la microfinanciera. Según los resultados el gerente general tiene la tarea de hacer que los colaboradores cumplan con las metas propuestas para realizar hacer sus análisis al final del trabajo.

Durante la investigación se determinó que en la microfinanciera existe un manual de control interno en donde se establecen procedimientos y metas propuestas para que sean desarrolladas en el proceso de las operaciones realizadas por los colaboradores de la institución, lo que indica que el incumplimiento a estas normas provocaría deficiencia para el crecimiento de la empresa como es el caso antes mencionado que hay una irregularidad en la recuperación de créditos en los grupos solidarios y bancos de confianza esto a consecuencia de que este tipo de crédito no exige garantías.

Otro aspecto importante por mencionar es que en ASODENIC, no cuenta con formatos que se comprueben las visitas realizadas a los clientes para comprobar el trabajo realizado por los promotores.

Pero además de esto en la institución utilizan una estrategia para que el cliente sea confiable, lo que hacen es capacitarlo, donde se les explica todo acerca del crédito, y así determinar con qué tipo de cliente van a contar al final de la capacitación.

Las normas de control interno no siempre se cumplen en la microfinanciera, es por ello que a veces se llega a la deficiencia de los colaboradores de la misma y por ende provoca irregularidad en las operaciones.

RECOMENDACIONES

ASODENIC como una institución financiera adapta sus normativas y políticas según lo establecido por CONAMI. Con las conclusiones a las que se llegaron una vez analizados los resultados, se establecieron las siguientes recomendaciones.

Exigibilidad por parte de los miembros de la administración a los promotores de créditos para el cumplimiento de las normas de control interno administrativo de la microfinanciera, lo que está provocando una problemática en las políticas de recuperación, es importante organizarse adecuadamente para garantizar eficiencia al trabajo realizado en la microfinanciera. Cabe mencionar que para una adecuada recuperación de crédito se debe llevar el control de todos los procesos planteados paso a paso.

Otro aspecto muy importante que se debe tomar en consideración que en la planificación de metas participen todos los miembros de la microfinanciera para lograr una mayor efectividad de sus objetivos. Además de guardar lealtad a la institución, cumpliendo con los valores fundamentales y principios del ser humano.

Elaboración de formatos que controlen todos los movimientos en cuanto a procesos de créditos ya sea el control diario de los promotores y todas las operaciones que se hagan diariamente. También optar por un sistema de huella, donde controle entradas y salidas de la institución con el que se les proporcionaría menos trabajo.

Capacitaciones continuas para los clientes activos y clientes nuevos, por parte de los colaboradores. Realizar plan de seguimiento para verificar la correcta aplicación del financiamiento y de esta manera evitar que se den desvíos de fondos por parte de los clientes.

Tengan en cuenta que es muy importante la actualización de los sistemas con los que cuenta la institución, y más aun con el sistema de centrales de riesgo que son de vital importancia al momento de otorgar un crédito, y por lo tanto no afectaría al momento de recuperarlo.

Valorar la propuesta de fortalecimiento acerca del manual de control interno que la presente investigación está facilitando a la Institución, ASODENIC sucursal Estelí para contribuir a mejorar con la problemática planteada anteriormente; el diseño incluye aspecto tales como: Estrategia de comunicación con los clientes, estrategia de cumplimiento con el reglamento interno, estrategia para la recuperación de créditos, estrategia de motivación, estrategia de publicidad, estrategia de estabilidad, así como las acciones que deberán ejecutar para llegar al objetivo de esas estrategias, lo cual proporcionara a la institución una mayor efectividad de sus actividades, permitiendo un eficiente nivel de profesionalización tanto en la administración como al personal operativo. Fortaleciendo más que todo algunas Normas que se encuentran débiles en la institución y poder llegar al cumplimiento de las mismas.

Para fines académicos se le recomienda a la microfinanciera que sean más flexibles al momento de brindar información a estudiantes que deseen realizar trabajos investigativos permitiendo que se apliquen entrevistas a terceros como clientes y asesores financieros.

Bibliografía

AulaFacil, S. (2009). *www.aulafacil.com*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de tipos y fuentes de control:

<http://www.aulafacil.com/cursos/119683/empresa/administracion/administracion-de-empresas/tipos-y-fuentes-de-control>

Blanco Luna, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Ecoe.

Centeno, M., Flores, K., & Herrera, D. (2016). *Control interno administrativo*. Esteli.

Halum, L. (18 de Junio de 2016). Control Interno Administrativo. (M. Centeno, F. Katia, & D. Herrera, Entrevistadores)

Halum, L. (18 de Junio de 2016). Control Interno Administrativo. (M. Centno, K. Flores, & D. Herrera, Entrevistadores)

Halum, L. (18 de Junio de 2016). Control Interno Administrativo. (M. Centno, F. Katia, & H. Diana, Entrevistadores)

Irias, G. (seis de Septiembre de 2016). Administracion de cartera de credito. (M. Centeno, & F. Katia, Entrevistadores)

Peralta, Y., & Benavides, C. (2017). *Cadena de Valor*. Esteli.