

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO
DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
DISTRIBUIDORA DE DULCES”**

BIDKAR ESTUARDO GONZÁLEZ BAL

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

GUATEMALA, MAYO DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ACONÓMICAS**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO
DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
DISTRIBUIDORA DE DULCES**



LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2014

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área de Auditoría	Lic. Juan José Rosales
Área de Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Área de Matemática-Estadística	Lic. Erwin Eduardo Andrade Juárez

PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
Secretario	Lic. Roberto Salazar Casiano
Examinador	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas

Guatemala, julio 17 de 2013.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

Licenciado Secaida Morales:

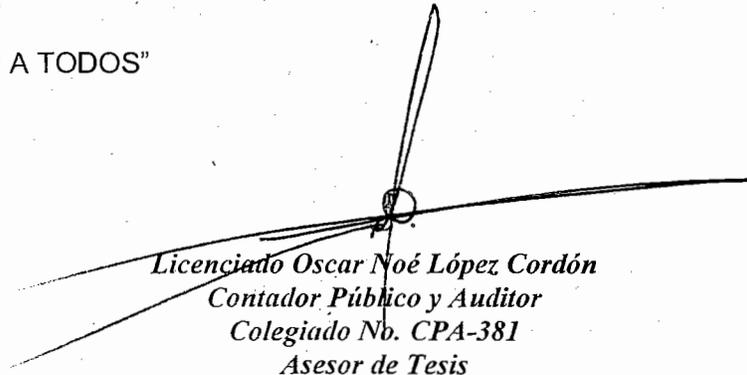
De conformidad con la designación efectuada por medio del Dictamen número DIC.AUD. 200-2011, de fecha 20 de julio de 2011 emitida por esa decanatura, en el cual se nombra al suscrito para asesorar al alumno Bidkar Estuardo González Bal, en su trabajo de tesis denominado **"EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE DULCES"**, por este medio me permito manifestarle que he procedido a revisar y orientar al sustentante, sobre el contenido del trabajo mencionado.

En mi opinión el trabajo realizado por el alumno González Bal, cumple con todos los requisitos que la investigación de tesis exige, por lo que me permito solicitar que la tesis elaborada, sea aceptada para su discusión en el examen privado de tesis que habrá de sustentar, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, aprovecho para agradecerle la oportunidad que se me ha conferido al colaborar de esta forma con las actividades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



*Licenciado Oscar Noé López Córdón
Contador Público y Auditor
Colegiado No. CPA-381
Asesor de Tesis*



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISEIS DE MARZO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 4-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de marzo de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 14-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de enero de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE DULCES", que para su graduación profesional presentó el estudiante **BIDKAR ESTUARDO GONZÁLEZ BAL**, autorizándose su impresión.

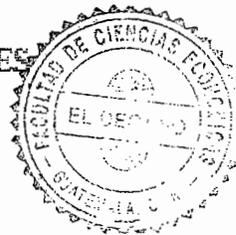
Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Inyud

ACTO QUE DEDICO

Al Ser Supremo: Sea la honra y el honor, por haberme permitido concebir una visión, un proyecto de vida, y proveerme las condiciones necesarias y oportunas para lograr una de mis metas, ser un profesional de las Ciencias Económicas, pese a las limitaciones existentes al inicio.

A mis Padres: Victoriano González Sey y Blanca Argentina Bal González, por su ejemplo de sencillez y perseverancia, e inculcarme sólidos principios y valores morales, valor intangible y patrimonio fundamental para mi desarrollo personal, apoyo incondicional al compartir conmigo en todas las etapas de mi vida, y por las oraciones elevadas al Creador para luchar y lograr ejecutar uno de mis proyectos de vida.

A mi hermana: Karen Avielene González Bal, por su amistad, oraciones y apoyo moral e incondicional, brindado para superar eventos adversos en el transcurso de mi carrera, que este logro sea un ejemplo para seguir adelante y superarse académicamente.

A mis amigas y amigos: Por su sincera e incondicional amistad mostrada, apoyo espiritual y moral en eventos ordinarios y extraordinarios, en cada una de las áreas y etapas de mi vida.

A GEU: Entidad que se constituyó en uno de los pilares fundamentales, al abrirme sus puertas para expandir mis horizontes en la ejecución inicial de uno de mis sueños.

A mi asesor de tesis: Lic. Oscar Noé López Cordón, por su tiempo invertido para compartir sus conocimientos y orientarme en la elaboración de mi trabajo de tesis.

A los centros educativos: Escuela Oficial Urbana Mixta "Carlos Emilio Leonardo", IMEBB, ELMA, CETEC PLUS, instituciones que me alimentaron conocimientos en los inicios de formación académica.

A la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala: Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, por la oportunidad que tuve al formarme académicamente en sus aulas, y egresar como profesional.

ÍNDICE

	PÁGINA
Introducción	i
CAPÍTULO I	
EMPRESAS PRODUCTORAS Y DISTRIBUIDORAS DE DULCES	
1.1 Origen, evolución y definición de empresa	1
1.1.1 Clasificación de las empresas	2
1.2 Definición de dulces	4
1.3 Historia y evolución de la producción de dulces	4
1.4 Empresas productoras y distribuidoras de dulces	6
1.4.1 Empresas productoras y distribuidoras de dulces en Guatemala	6
1.4.2 Clasificación de los productos	7
1.4.3 Principales materias primas	9
1.4.4 Tipos y características principales de los productos	10
1.4.5 Maquinaria y equipo utilizado en una planta de producción de dulces	11
1.4.6 Proceso técnico general de fabricación de dulces o caramelos	12
1.4.7 Escalas y niveles de producción	17
1.5 Identificación del sector productivo	18
1.5.1 La producción de dulces a nivel mundial	18
1.5.2 Presentación del producto	19
1.6 Mercado de la confitería	19
1.6.1 Canales de distribución	20
1.6.2 Diagrama de canales de distribución de productos nacionales e importados, para su distribución y venta	21

1.7 Comercialización	22
1.7.1 Estrategias de comercialización	22
1.8 Estructura organizacional de una empresa productora de dulces	23
1.9 Formas de constitución	26
1.10 Legislación aplicable	26

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

2.1 El crédito y su evolución en el tiempo	27
2.1.1 Origen de la palabra crédito	27
2.1.2 Origen, evolución y desarrollo del crédito	28
2.1.3 Definición de crédito	29
2.1.4 El crédito en la actualidad	29
2.1.5 Elementos del crédito	30
2.1.6 Características o funciones del crédito	31
2.1.7 Clasificación de la actividad crediticia según su uso	31
2.1.8 Clasificación del crédito en atención a las condiciones de pago	32
2.2 Definición de cobros o cobranza	32
2.3 Definición de cuentas por cobrar	33
2.3.1 Importancia de las cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo	33
2.3.2 Clasificación de las cuentas por cobrar	34
2.3.3 Atendiendo a su disponibilidad	35
2.3.4 Objetivos de las cuentas por cobrar	35
2.4 Naturaleza de las cuentas por cobrar	36
2.5 Importancia de las cuentas por cobrar dentro de los estados financieros	36

2.6	Definición de un departamento de créditos y cobros	37
2.6.1	Objetivos del departamento de créditos y cobros	37
2.6.2	Importancia de la existencia del departamento de créditos y cobros dentro de una entidad	39
2.6.3	Ubicación del departamento de créditos dentro de la estructura organizacional de una entidad	39
2.6.4	Políticas del departamento de créditos y cobros	40
2.6.4.1	Políticas de créditos	41
2.6.4.2	Políticas de cobro	43
2.7	Actividades principales	46
2.7.1	Análisis de expedientes de clientes nuevos y solicitudes de crédito para facturación	46
2.7.2	Apertura de cuentas nuevas de clientes	47
2.7.3	Archivo y control de la documentación de clientes creados	47
2.7.4	Control de la cartera de clientes	48
2.7.5	Gestión de cobros	48
2.7.6	Registro de cobros	49
2.7.7	Evaluación del record crediticio de los clientes	49
2.7.8	Custodia de documentos relacionados con las cuentas por cobrar	50
2.8	Importancia de la gestión del departamento de créditos y cobros dentro de la entidad	50
2.9	Riesgo en el departamento de créditos y cobros	51
2.10	Relación del departamento de créditos y cobros con otras unidades de la organización	53
2.10.1	Gerencia Financiera y Administrativa	53
2.10.2	Departamento de Comercialización y Ventas	53
2.10.3	Departamento de Logística y Distribución	54

2.10.4 Departamento de Recursos Humanos	55
2.10.5 Departamento de Tesorería	55
2.10.6 Departamento de Contabilidad	56
2.11 Documentos que maneja el departamento de créditos	57
2.12 Reportes que emite el departamento de créditos y cobros	59

CAPÍTULO III
GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO E INFORME
COSO-ERM COMO HERRAMIENTA EN LA
GESTIÓN DE RIESGOS

3.1 Definición de control interno	61
3.1.1 Sistema de Control Interno	62
3.1.2 Identidad del Sistema de Control Interno	63
3.1.3 Flexibilidad del Sistema de Control Interno	64
3.1.4 Normas generales	64
3.1.5 Normas particulares	65
3.2 Importancia del control interno	66
3.3 Clasificación del control interno	67
3.3.1 Control administrativo	67
3.3.2 Control contable	67
3.4 Tipos de controles internos	67
3.4.1 Controles preventivos	67
3.4.2 Controles detectivos	68
3.4.3 Controles correctivos	68
3.5 Antecedentes de los informes COSO	68
3.5.1 Significado de las siglas COSO	69

3.5.2 Origen e historial del desarrollo de los estudios e informes COSO	69
3.5.3 Organizaciones patrocinadoras para su elaboración	71
3.5.4 Objetivos de los Informes COSO	71
3.6 Gestión de Riesgos Corporativos	71
3.6.1 Definición de Riesgos Corporativos	71
3.6.2 Análisis de la definición de la Gestión de Riesgos Corporativos	72
3.6.3 Premisas fundamentales de la Gestión de Riesgos	74
3.6.4 Objetivos de la Gestión de Riesgos Corporativos	77
3.7 Componentes del control interno en la Gestión de Riesgos Corporativos	79
3.7.1 Ambiente interno	81
3.7.2 Establecimiento de objetivos	81
3.7.3 Identificación de eventos	82
3.7.4 Evaluación de riesgos	83
3.7.5 Respuesta al riesgo	84
3.7.6 Actividades de control	84
3.7.7 Información y comunicación	85
3.7.8 Supervisión	86
3.8 Capacidades o beneficios de la Gestión de Riesgos Corporativos	87
3.9 Roles y responsabilidades	88
3.10 Mapa de riesgos	89
3.11 Métodos de evaluación del control interno	91
3.11.1 Narrativo o descriptivo	91
3.11.2 Cuestionario	91
3.11.3 Gráfico	91

3.12 Requisitos fundamentales a considerar en la evaluación de un sistema de control interno	92
3.12.1 Oportuno	92
3.12.2 Económico	92
3.12.3 Universal	93
3.13 El control interno y su efecto en el alcance de una auditoría interna	93
3.14 Función de la Auditoría Interna en la evaluación de los controles internos dentro de la entidad y su rol en la Gestión de Riesgos	93
3.15 Objetivo de la Unidad de Auditoría Interna, en la evaluación del control interno en el departamento de créditos y cobros	94

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS
DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE DULCES
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Datos generales de la empresa	95
4.2 Situación que motivó la solicitud de la evaluación del control interno en el departamento de Créditos y Cobros	99
4.3 Descripción del proceso de trabajo que realizará la Unidad de Auditoría Interna	100
4.4 Resolución del caso práctico	102
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁGINA	
Cuadro 1	Clasificación de las empresas	3
Cuadro 2	Tipos y características principales de los productos de dulcería	11
Cuadro 3	Materia prima para la elaboración de 5.20 kgs. de caramelo	13
Cuadro 4	Escalas y niveles de producción	17
Cuadro 5	Presentación del producto	19
Cuadro 6	Circuito de distribución de consumo popular	20
Cuadro 7	Producto de confitería nacional	21
Cuadro 8	Producto de confitería importados	21
Cuadro 9	Estructura organizacional de una empresa productora y distribuidora de dulces	25
Cuadro 10	Ubicación del departamento de créditos y cobros dentro de la estructura organizacional	40
Cuadro 11	Relación del departamento de créditos y cobros con otras unidades de la entidad	56
Cuadro 12	Identidad del sistema de control interno	63
Cuadro 13	Origen e historial del desarrollo de los estudios e informes COSO	70
Cuadro 14	Premisas fundamentales de la gestión de riesgos	76
Cuadro 15	Componentes del control interno en la gestión de riesgos corporativos	79
Cuadro 16	Componentes del control interno en la gestión de riesgos corporativos	80
Cuadro 17	Proceso administrativo de la gestión de riesgos corporativos	80
Cuadro 18	Matriz de riesgo cualitativo – nivel de riesgo, modelo 1	89
Cuadro 19	Matriz de riesgo cualitativo – nivel de riesgo, modelo 2	90
Cuadro 20	Matriz de riesgo cualitativo – nivel de riesgo, modelo 3	90
Cuadro 21	Rol de la auditoría interna en la gestión de riesgos	94
Cuadro 22	Líneas de producción de Dulces Mesoamericanos, S.A.	95
Cuadro 23	Estructura organizacional de Dulces Mesoamericanos, S.A.	98

INTRODUCCIÓN

Dentro de un mundo competitivo y globalizado, todas las entidades de cualquier sector productivo que compiten dentro de la economía se esmeran para cumplir con su objetivo primordial, que es la generación de valor a sus grupos de interés, es por ello que con las bondades que ofrece la tecnología, maquinaria sofisticada y la destreza de su equipo de colaboradores en todas las unidades del negocio, permiten explotar su habilidad e ingenio para innovar y crear artículos que además de satisfacer necesidades básicas, también satisfacen los gustos más exigentes, permitiendo de esa forma el crecimiento de las inversiones.

En la actualidad las ventas al crédito se ha constituido en una estrategia comercial por la competencia que existe a nivel de mercado, es por ello que la función eficiente y competente de un departamento de créditos y cobros es imprescindible dentro de cualquier entidad, no debe ser muy rígido con los créditos, pero tampoco blando con los cobros, toda vez que la entidad también tiene compromisos financieros que cubrir y una rotación adecuada del capital permitirá que se mantengan los recursos necesarios para cubrir los compromisos a corto plazo para no incurrir en financiamiento externo que genere un alto costo financiero, en consecuencia disminución de la rentabilidad, toda vez que en muchas ocasiones la cartera de créditos representa un valor material dentro de los estados financieros.

Es indiscutible que desde el momento en que se aprueba un crédito, el riesgo de crédito es inherente, es por ello que la habilidad de implantar procedimientos sólidos, transparentes y consistentes es de sustancial importancia, no obstante su adecuada aplicación y control generará un valor agregado, aunado a un efectivo desempeño del equipo de colaboradores con altos valores morales y éticos que desarrollen sus actividades alineados a los objetivos institucionales, aplicando herramientas efectivas y competitivas para evitar que la cartera de créditos pase a un estado diferente al corriente.

El presente documento denominado “Evaluación del control interno en una empresa productora y distribuidora de dulces” se encuentra integrado por tres capítulos de información teórica, en el cual se describen datos obtenidos dentro de la investigación realizada, siendo los siguientes:

Capítulo I. Este capítulo contiene una breve historia de cómo surgieron las empresas como institución, puesto que según algunos autores su evolución se manifestó a la par de la sociedad, hasta llegar a las que actualmente conocemos, con estructura organizacional evidentemente fuerte y competente, así como la aplicación de procedimientos sofisticados para mejorar su rendimiento y mantener una posición importante dentro de la economía.

Dentro de la diversidad que compone el sector productivo, se encuentran las productoras de dulces o caramelos como también se le conoce, clasificada dentro de las empresas alimenticias, toda vez que es para el consumo humano. Desde la antigüedad se utilizaban técnicas y utensilio muy rudimentarios para preparar estos alimentos, puesto que utilizaban como base frutos secos y miel, y se consumía principalmente por los viajeros por los largos viajes de camino, la aparición de las máquinas de vapor causó un giro extraordinario en las plantas de producción. En la actualidad las plantas productoras de dulces utilizan técnicas y procesos muy sofisticados, permitiendo elaborar productos para todas las edades y gustos, dado que combinan sabores, colores, figuras, etc. para su elaboración.

Capítulo II. Este capítulo se encuentra enfocado a la importancia de la existencia de un departamento de créditos y cobros dentro de una entidad productora y distribuidora de dulces, principalmente porque un alto porcentaje de las ventas de la entidad en estudio se realizan al crédito, no obstante para continuar con su desarrollo es imprescindible conocer el origen del crédito, como ha sido su evolución en el transcurso del tiempo y el enfoque que se le ha dado en la actualidad como una estrategia comercial, toda vez que dentro de la economía moderna la mayoría de compras y ventas se realizan al crédito.

Por la magnitud de las operaciones, así como de la materialidad que representa ese rubro dentro de los estados financieros, muchas entidades en su estructura organizacional establecen un departamento denominado créditos y cobros que realizan las dos funciones, cuando las transacciones son más grandes usualmente se separan uno para cada actividad.

La función de este departamento es de sustancial importancia, puesto que se encuentra ligada con la rotación del inventario y el capital de trabajo, de tal forma que se cuente con los recursos necesarios para cubrir las necesidades financieras a corto plazo. Al otorgar un crédito se expresa al cliente que se le da confianza, y dado que el riesgo es inherente es imprescindible analizar objetivamente los expedientes y solicitudes, apegados a las políticas y procedimientos internos establecidos.

Capítulo III. En este capítulo se describen las generalidades del control interno, las bondades que ofrece su aplicación dentro las entidades, toda vez que ellas realizan su mayor esfuerzo para mantener los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades productivas, y para que los objetivos institucionales se cumplan es imprescindible utilizar los recursos de manera eficiente y competente.

Asimismo se incluye el informe COSO-ERM como herramienta en la gestión de riesgos corporativos, cuenta con ocho componentes que se encuentran enlazados. Uno de los principales objetivos de este informe es que todos los colaboradores que conforman la entidad, iniciando desde los ejecutivos, hasta los colaboradores con menor jerarquía puedan vivir los valores y filosofía institucional conscientes que con su aporte dentro del qué hacer diario, la entidad para la cual laboran como entidad subjetiva no podrá avanzar sola, su crecimiento se realiza por el equipo de humanos que lo conforman.

Capítulo IV. En este capítulo se aplican los ocho componentes del marco integrado de gestión de riesgos corporativos COSO-ERM en la evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros. Para sustentar cada componente se elaboraron los papeles de trabajo respectivos, mismos que incluyen pruebas de cumplimiento, análisis de información y con ello comprobar la eficiencia y confiabilidad de las políticas y procedimientos actuales ejecutados por parte de los colaboradores del departamento. El resultado del trabajo se emitió por medio del informe de auditoría, en el cual se revelaron los hallazgos por las deficiencias observadas, así como las recomendaciones pertinentes para superarlas y mejorar los procesos.

CAPÍTULO I

EMPRESAS PRODUCTORAS Y DISTRIBUIDORAS DE DULCES

En este capítulo se describen generalidades de lo que es una empresa, primordialmente una empresa productora y distribuidora de dulces o caramelos, una breve historia del origen, desarrollo y evolución de este tipo de empresas y su desempeño dentro de la economía en la actualidad.

Dentro del contexto en donde la tecnología, el mercadeo apoyado por la diversidad de medios de comunicación, forman parte fundamental para dar un giro diferente a este tipo de negocios, en la actualidad se desarrolla como cualquier otra empresa productora de alimentos y que compite tanto a nivel regional como global, a través de las prácticas innovadas de producción, control de calidad y distribución para satisfacer los gustos más exigentes de los consumidores.

1.1 Origen, evolución y definición de empresa

“La palabra empresa tiene su raíz etimológica del latín *prehendere* que significa emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades” (16), y se constituye como “célula básica y elemental del sistema productivo de una economía. Unidad económica indivisible en la que se genera el proceso de creación de valor que es la esencia, fin y función de todo sistema económico.” (20)

La empresa desde sus inicios ha existido como organismo social aunque de manera muy rudimentaria, no obstante con la evolución de la humanidad se han desarrollado interesantes cambios que van desde la eliminación de fronteras comerciales, adquisición de empresas, participación en otras de diversos países para lograr una posición dentro del mercado en que compiten, a tal punto de crear importantes emporios globales.

“En el sistema económico imperante, la empresa es, junto con los consumidores y el Estado, uno de los tres agentes de la actividad económica. La empresa, como impulsor fundamental de la economía, ha cumplido diversos roles a lo largo de la historia” (21), su origen se remonta desde la época primitiva, pasando por la antigüedad grecolatina, edad media, edad moderna y revolución industrial, con la aparición de la máquina de vapor cambió por completo su estructura, y es ahí donde surge la empresa como se conoce en la actualidad. El siglo XX y XXI han sido pilares fundamentales para su desarrollo moderno e innovador en el que se implementó tecnología de punta y ha permitido la globalización de la economía, creación de bloques financieros, automatizadas y orientadas siempre al cliente y conquista de nuevos mercados.

Así como la familia es la célula de la sociedad, la empresa es la célula de la actividad económica, puesto que es el motor propulsor del desarrollo económico y social en los países, creando fuentes de trabajo, satisface necesidades al producir bienes y servicios, fomenta la inversión, crea fuentes de ingresos para el estado a través del pago de impuestos, propician investigaciones y desarrollo tecnológico, proporcionan rendimiento a los inversionistas entre otras.

En consecuencia, se puede definir a la empresa como un organismo social o la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad, de conformidad con su filosofía, ya sea el lucro o sin fines de lucro.

1.1.1 Clasificación de las empresas (23)

Según criterios económicos, las empresas se pueden clasificar por sector económico, tamaño, estructura social, sistema técnico, localización, propiedad del capital, y ámbito de competencia, tal y como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1
Clasificación de las empresas

CRITERIO	CLASES DE EMPRESA
Sector económico	Empresas agrícolas-ganaderas. Empresas industriales. Empresas construcción. Empresas servicios.
Tamaño	Empresas muy grandes. Empresas grandes. Empresas medianas. Empresas pequeñas. Empresas muy pequeñas.
Estructura social	Empresa artesanal. Empresa economía social (cooperativas). Empresa capitalista.
Sistema técnico	Empresas monoproducto. Empresas multiproducto. Empresas producción en serie. Empresas producción por pedido.
Localización	Empresa monoplanta. Empresa multiplanta.
Propiedad del capital	Empresas públicas. Empresas privadas.
Ámbito de competencia	Empresas monomercado. Empresas multipercado. Empresas nacionales. Empresas multinacionales.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modulo-administracion-direccion-empresas-libro.pdf>

1.2 Definición de dulces

Dulces, confites o caramelos como también se les conoce, son todos aquellos productos que su base o ingrediente fundamental de preparación es la sacarosa obtenida de la caña de azúcar, combinado con otros azúcares comestibles tales como la glucosa, fructosa, así como saborizantes naturales y artificiales, colorantes, vitaminas, miel, chocolate, leche, nueces (almendras, avellanas, cacahuates /maní), chicle, etc.

1.3 Historia y evolución de la producción de dulces

“El arte de la confitería se remonta a muchos tiempo atrás, hace 3,500 años, lo demuestran escrituras egipcias” (25). Según excavaciones realizadas en las ruinas de Herculaneum (Roma), una ciudad destruida 70 años antes de Cristo por el Vesubio, se encontró un taller completo de utensilios similares a los que se utilizan para la elaboración de productos de confitería, claro está que en la actualidad existe infinidad de utensilios con mayor y mejor tecnología.

“Los caramelos nacen a raíz de la necesidad del hombre por encontrar un alimento ligero que sirviese de sustento para los viajes. Los primeros dulces, creados con pulpa de fruta, cereales y miel, servían a los viajeros y mercaderes para soportar los largos trayectos y proveerse de energía rápidamente. Ya los egipcios los elaboraban con miel y fruta. La utilización de azúcar para elaborar caramelos procede de La India, donde comenzaron a elaborar azúcar sólido a raíz del zumo de caña. Gracias a este ingrediente, se desarrollaron nuevas y mejores técnicas de repostería, aunque durante siglos fue un producto de lujo difícilmente alcanzable” (15).

Los griegos y romanos conocían el azúcar cristalizado y lo utilizaban comúnmente en su cocina y preparación de bebidas, sin embargo unos 500 años antes de Cristo en Persia se inició la aplicación de métodos para obtener el azúcar en estado sólido, por lo que los árabes extendieron su cultivo de caña por toda la

ribera del mar mediterráneo y en el siglo X después de Cristo nacen las refinerías de azúcar en Egipto. En el siglo XVI el azúcar que se surtía en Europa se importaba de otros países, en Francia durante la época de Napoleón se empezó a obtener el azúcar a partir de la remolacha, sin embargo con la introducción del cacao aumentó el consumo de azúcar por la combinación de ambos productos, dando como resultado la producción de un nuevo artículo, el chocolate, de consumo muy aceptable y adoptado sin tantos prejuicios, inclusive en las cortes europeas, posteriormente se agregó el chicle o goma de mascar.

Algunos atribuyen el origen de las confiterías y pastelerías en las farmacias, en virtud que los boticarios eran quienes inicialmente utilizaban el azúcar de caña para endulzar medicamentos que eran muy amargos. El origen de muchos dulces y pasteles también surgió por la necesidad de conservar alimentos y aprovechar determinados productos que existían en abundancia, utilizando para ello el azúcar. En el siglo XIX la confitería y pastelería en Europa, ya disfrutaba de un gran auge en cuanto a los procesos industriales de producción, surgiendo así confiterías y pastelerías modernas con instalaciones llamativas, sin embargo en ese mismo siglo en Estados Unidos de América se inicio el proceso industrial de la producción de caramelos en serie, que posteriormente se extendió en el mundo entero.

El siglo XX se caracterizó por el aumento de inventos extraordinarios para mejorar la calidad de vida de los seres humanos, puesto que permitió fabricar maquinarias modernas, con aplicaciones eficientes que permitieran mantener una mejor rentabilidad al inversionista, introduciendo maquinarias más sofisticadas dentro de los establecimientos fabriles relacionados con este tipo de producción, creciendo de dimensión a tal punto de producir una gran gama de productos de excelente calidad. Al hablar de la evolución de producción de dulces, se puede mencionar que de la cocción a fuego abierto, se pasó a la cocinadora cerrada al vacío, y luego al uso de nuevas y modernas maquinarias para la producción de dulces, así como recipientes de mejor calidad y durabilidad.

Con el pasar del tiempo junto a la evolución del comercio y la nueva forma de hacer negocios, muchas productoras familiares por la necesidad de ampliar su capital y aplicar modernas técnicas de producción, han permitido el cambio de empresas familiares a sociedades con la finalidad de aumentar su capital y desarrollar un negocio competitivo que permita mantener un portafolio importante de productos, que cumplan con todos los requisitos legales, alimenticios y estándares de calidad exigidos.

1.4 Empresas productoras y distribuidoras de dulces

Son todas aquellas unidades económico-sociales impulsadoras del desarrollo económico y social cuyo objetivo es el lucro, y que a través de los recursos económicos, materiales y talento humano se dedican a la producción de dulces o caramelos, cuya base fundamental e imprescindible es el azúcar, combinado con saborizantes naturales y artificiales, colorantes y otros productos naturales para satisfacer los gustos de los consumidores.

A nivel global cada entidad de este giro cuenta con una historia particular, sin embargo en algunas de ellas es común que su origen fue el cultivo de caña de azúcar, de la cual surgieron los ingenios, posteriormente plantas productoras de dulces, como es el caso de la marca colombina en Colombia y arcor en Argentina, actualmente son empresas globales con una diversidad de productos alimenticios adicionales a la confitería, tales como helados, galletas, cereales, golosinas entre otros.

1.4.1 Empresas productoras y distribuidoras de dulces en Guatemala

En Guatemala las empresas productoras de dulces no artesanales, se encuentran clasificadas dentro de las empresas industriales productoras de alimentos, en virtud que utilizan maquinaria sofisticada para la producción de sus artículos, y son para consumo humano. La materia prima principal e imprescindible es la sacarosa de la caña de azúcar, combinado con colorantes, aromatizantes saborizantes.

Actualmente se comercializa una gran cantidad de productos de dulcería de marca mundial, en muchos de los casos son importados y distribuidos por medio de representantes, como por ejemplo los que produce la empresa Cadbury, Arcor, Gallito, Diana, etc. otro caso es la fabricación en Guatemala utilizando marca internacional como el caso de Colombina, empresa colombiana que tiene una planta instalada en Guatemala con capital guatemalteco y colombiano para abastecer a la región, los productos de la misma marca que no se producen en el país se importan para su distribución.

Guatemala también cuenta con empresas nacionales dedicadas a la producción de dulces ya con varios años de experiencia, entre ellas La sultana, Peter Pan, La Tropical, Granada, La Grecia, quienes producen y distribuyen dulces blandos y duros, chicles, marshmallows, chocolates entre otros para el mercado local y fuera de las fronteras guatemaltecas.

1.4.2 Clasificación de los productos

En la producción de dulces no existe una normativa puntual e imperativa, puesto que no existen limitaciones para su elaboración, y toda vez que, es cambiante y depende totalmente de la creatividad de los productores y la moda, así como la asimilación de sabores y colores para satisfacer los gustos más exigentes del mercado en donde se encuentren establecidos y está más sujeta a la cultura, época, región, incluso religión.

Sin embargo por cuestiones de identificación básica se han separado por sectores casi independientes para tener una mejor referencia, siendo los siguientes (25):

a) Dulces artesanales

La característica de este tipo de dulces es su gran variedad de formas, tamaño, peso, presentación e ingredientes que regularmente son de la región, su producción es a nivel familiar y se comercializa directamente con el público, expuestos en vitrinas, sin ser envasados o etiquetados, en muchas ocasiones son

recetas ancestrales muy peculiares del sector, utilizado para ferias o actividades específicas; para su elaboración utilizan frutas, tubérculos, miel, etc. Son elaborados con equipos sencillos, tales como mezcladoras, batidoras, horno, moldes, etc.

b) Chocolate y productos derivados

Su base principal para la producción es el cacao, puede ser puro o combinado con otro tipo de materiales. Para su elaboración se requiere instalaciones con ciertas dimensiones para una mejor operación, equipo de mezclado, refinado, conchado, templado, moldeo, etc. todo dependerá de la magnitud de la producción, así como de los diseños.

c) Turrone y mazapanes

Este tipo de productos se elabora a base de azúcar, miel, almendras y en equipo especializado para su producción. La comercialización es más especializada, en virtud que incluye envasado y etiquetado.

d) Caramelos, chicles y otros productos de confitería

Se caracterizan por ser productos que se elaboran en modernas y amplias instalaciones, apoyadas por maquinarias sofisticadas, automáticas y con una gran capacidad de producción y empaque.

Para su producción utilizan una gran gama de ingredientes con la posibilidad de combinarlos de manera ilimitada y que conforme a las investigaciones de mercado lo van adaptando, creando nuevas formulaciones que determinan las propiedades de los confites para obtener nuevos diseños, el azúcar de caña le permite endulzar y formar cristales, incluso producir diversidad de productos blandos, chicles o la combinación de ambos.

1.4.3 Principales materias primas

Dado que la naturaleza y la tecnología han dado la pauta para combinar una gran gama de productos como materia prima para la elaboración de dulces, dentro de las comúnmente utilizadas se pueden mencionar las siguientes (25):

✓ Azúcar

Es la materia prima fundamental para su producción, la obtenida de la caña de azúcar es la más utilizada. Para la elaboración de dulces o caramelos, se utiliza el azúcar dos veces refinado, puesto que evita un cambio de color producido por el azúcar ya en el producto final o bajo influencias de altas temperaturas.

✓ Sabores

Se utilizan naturales y artificiales que tienen una variación de sabor con respecto a los naturales, tales como menta, fresa, banano, sandía, hierba buena, mango, naranja, limón, etc.

✓ Colorantes

Son ingredientes que permiten dar una mejor referencia a su sabor, y de igual forma pueden ser naturales o artificiales, dado a que por el color se puede identificar un sabor, como por ejemplo el verde puede identificar el sabor a limón o menta, el amarillo sabor a piña o banano, el anaranjado sabor a naranja, mango y así sucesivamente.

✓ Agente de estructura

Dentro de este tipo de materia prima, se pueden mencionar los hidrocoloides, grasas, emulsivos, agente de batido, azúcar invertido, sorbitol, etc. que servirán para darle forma a los productos.

✓ **Glucosa o Jarabe**

Conocido también como Jarabe de Bombón o Almidón, es un ingrediente utilizado para evitar empanizamiento del caramelo y darle elasticidad. Esto se obtiene cociendo almidón y ácido sulfúrico. Para la elaboración de caramelos, se utiliza generalmente el de maíz, pues es de mejor calidad.

✓ **Aromatizantes**

Es la materia prima que consiste en artículos que poseen ciertos elementos inconfundibles que se consumen diariamente, ya que pueden estar incluidos en la dieta alimenticia y se adaptan a los dulces para tener una aceptación, tal como lo es la leche y sus derivados, miel de abeja, vainilla, mentol, extracto de malta, chocolate (puede ser licor de cacao, cacao en polvo, chocolate con leche, chocolate amargo), nueces (almendras, avellanas, cacahuates/maní), licores, vitaminas, café, hierbas, etc.

✓ **Ácidos**

Se emplea principalmente para fortalecer las esencias aromáticas, y especialmente en esencias de frutas, puesto que fortalecen el aroma. Los más conocidos son el tartárido y el cítrico.

1.4.4 Tipos y características principales de los productos

Los tipos y características de los productos de dulcería, se refieren a la composición o estructura física de los productos, en virtud que la materia que se utiliza para su elaboración son esenciales para obtener diversidad de productos, usualmente se producen dulces duros, blandos y gelatinados, incluso algunos se encuentran rellenos de jaleas de diversos sabores o chicle.

Cuadro No. 2
Tipos y características principales de los productos de dulcería

PRODUCTOS	MATERIAS PRIMAS BASE	TIPOS PRINCIPALES
<p>Caramelos: Pasta de azúcares concentradas al calor, endurecidas al enfriarse, quebradizas, saborizadas y coloreadas.</p> <p>Caramelos Macizos o duros: Son una masa de azúcar altamente concentrada en estado cristalizado.</p>	<p>Azúcar, Jarabe de Glucosa y/o azúcar invertido, agua, sabores, colorantes.</p>	<p>Caramelos duros con y sin fruta, de hierbas, con leche, con y sin azúcar, con y sin relleno.</p> <p>Caramelo relleno centro constituido por frutas confitadas, cremas, derivados del cacao, pralinés, licores, etc.</p>
<p>Caramelo Suave Blando: Su denominación se debe por la consistencia (masticable) blanda o cremosa, que deberá tener buenas propiedades de conservación aún al almacenarse durante mucho tiempo.</p>	<p>Azúcar, el jarabe de glucosa y las grasas sólidas, humectantes, emulsificante, gelificantes, almidón. Además se emplea leche (condensada edulcorada y sin edulcorar, fresca), nata y mantequilla, sabores, etc.</p>	<p>"Toffees" chiclosos con frutas secas (sabor malta o chocolate) Fudge de leche, textura elástica pero corta, chiclosa, puede ir con frutas secas.</p> <p>Estirados: Frutales, mentas, de textura corta.</p> <p>Aireados: Frutales, menta, leche, textura elástica.</p>
<p>Gomas y jaleas: Estos productos están determinados por el agente gelificante y el contenido de humedad.</p>	<p>Azúcar cristal, jarabe de glucosa, goma arábica, goma guar, goma tragacanto, agar agar, grenetina, pectina. Se modificará la proporción de dichos ingredientes de acuerdo a la consistencia deseada.</p>	<p>Gomas de diferentes formas y figuras con o sin fruta.</p>
<p>Regaliz. Productos elaborados con extracto de regaliz, se obtiene de la raíz de la planta "Glycyrrhiziglaba" palo dulce o palo luz, este extracto se obtiene en jarabe y/o en polvo.</p>	<p>Azúcar, jarabe de glucosa, agua, féculas, harinas y dextrinas color y sabor.</p>	<p>Regaliz duro, colado, blando y elástico, pastas con sabor a frutas/tipo fresa, pastas de azúcar, nueces de coco.</p>

Fuente: Revista Alimentaria / Confitería (25).

1.4.5 Maquinaria y equipo utilizado en una planta de producción de dulces

Por la diversidad de formas y sabores de los caramelos, en la actualidad se cuenta con modernas y eficientes maquinas, como las siguientes:

✓ **“Maquinaria**

- Recipiente para disolver
- Bomba alimentadora
- Cocina de vacío
- Rodillo de hornada
- Rodillo de estirado
- Caja de control
- Maquina estampadora
- Dado de vacío
- Transportador de elevación
- Transportador de enfriamiento
- Máquina envolvedora
- Selladora”

✓ **Equipo**

- Mesa de trabajo
- Mesa de enfriamiento
- Balanza automática” (19)

1.4.6 Proceso técnico general de fabricación de dulces o caramelos

Los ingredientes básicos para la producción de caramelos usualmente son los mismos, en el caso de los caramelos blandos se les añade leche, a los de goma gelatina o almidón. La receta base contiene todavía entre un 20% y 30% de agua que se evapora más o menos durante el proceso de cocción. Después de la cocción, la masa solamente es dulce, pegajosa y no tiene color, la cantidad de materia prima varía según la escala a producir.

Cuadro No. 3
Materia prima para la elaboración de 5.20 kgs. de caramelo

Ingredientes	Medida
Azúcar	10 kg.
Agua	3,300 lts.
Producto blanqueador (preparado según cada fórmula)	10 gr.
Glucosa de 44°	3 kg.

Fuente: Guía elaborada por Felipe Ochoa & Asociados (22)

Dependiendo de la magnitud de la empresa productora de dulces y diversidad de líneas de producción que tenga, tiende a mantener una variación con respecto al proceso de producción y a la cantidad de materia prima a suministrar, toda vez que se guían conforme a la formulación correspondiente, sin embargo de manera general el proceso productivo puede ser de la siguiente forma (19):

a. Recepción de materiales

En esta etapa el departamento de producción recibe toda la materia prima solicitada al departamento de almacén, por medio de un requerimiento autorizado, la materia prima recibida se almacena temporalmente para luego distribuirse y emplearse para el proceso productivo de caramelos, de conformidad con la programación que se tenga, de tal forma que se cuente con la materia prima necesaria.

b. Dosificación de la materia prima

Consiste en el traslado de la materia prima requerida a las basculas, donde son pesadas y separadas según las características de los materiales que serán de utilidad para iniciar con el proceso productivo, tomando en cuenta todos los ingredientes a utilizarse para cada línea de producción, tales como azúcar, jarabe, glucosa, colorantes, saborizantes, aromatizantes, etc. según la fórmula a emplearse y asegurarse que no falte algún material y cumpla con las medidas establecidas para el lote de producción.

c. Disolución y preparación de la mezcla

Obtenida toda la dosificación de materia prima, se procede con el vaciado y disolución de los ingredientes principales para la producción de pasta y/o jarabe, es decir el azúcar o glucosa con el agua, colocándose dentro de un recipiente grande, asimismo es llevado por una bomba alimentadora donde será cocinada, para continuar con la mezcla de la materia prima antes de continuar con el proceso productivo.

d. Vaciado y cocinado de la mezcla

Consiste en vaciar toda la materia prima principal mezclada en el proceso anterior, luego se coloca dentro de los cazos o máquina mezcladora, procedimiento que inicia con el batido para la disolución total del azúcar, el tiempo a utilizar es variado, puesto que es necesario tomar constantemente la temperatura del jarabe, para obtener el punto de la clase de caramelo que se desea fabricar, se tiene un aproximado de 35 a 50 minutos, pudiendo incrementarse hasta 80 minutos, por los tiempos muertos de producción.

Normalmente en este proceso los productos de confitería son obtenidos por la cocción de lo siguiente:

- ✓ Solución de azúcar con jarabe de glucosa
- ✓ Solución de azúcar con azúcar invertido
- ✓ Solución de azúcar con jarabe de glucosa/azúcar invertido hasta la concentración del jarabe a una temperatura de cocción de 110 a 160 grados centígrados, la textura final, dura o blanda, depende mucho del contenido de agua residual, la cual puede ser del 1% hasta el 25%, que también depende de la temperatura de ebullición aplicada

e. Amasado y adhesión de ingredientes finales

Después de cocinada la masa principal, se le agrega otros ingredientes, tales como esencias, colorantes, aromatizantes, saborizantes, etc. para realizar

nuevamente una mezcla final lista para la producción de los caramelos, que podrían ser paletas, bombones, dulces duros, blandos, dulces rellenos, etc. Los procesos más aplicados después de la cocción son:

- ✓ **Aireación:** Estirado de azúcar, aireación con agentes de batido, aireación química.
- ✓ **Cristalización:** Micro-cristalización, granulación/torneado, proceso de confitado, proceso de escarchado.

f. Enfriamiento

Después de ejecutado el último proceso de amasado con todos los ingredientes necesarios, según el artículo que se esté produciendo, se traslada a una plancha o mesa enfriadora de forma circular en donde se tiene un tiempo específico para enfriar la masa combinada con toda la materia prima, según la formulación para la producción de los productos, con la finalidad de colocarlo posteriormente dentro de los moldes respectivos, por lo que es conveniente dejar enfriar la pasta o jarabe para poder manipularlo aproximadamente de 45 a 80 minutos.

g. Moldeado

Consiste en colocar la pasta fría dentro de los moldes para darle forma y tamaño a los productos, por lo que dependerá del tipo de producto que se esté procesando ya, tardándose aproximadamente 30 minutos por cada kilogramo de dulces. Otra forma de moldeado consiste en enviar la pasta hacia los rodillos de hornada donde se le dará forma a los productos, o estampadora para formar específicamente el tipo de caramelo.

La variedad de productos por sabores, colores y estructura, lleva consigo la agregación de otras materias primas, como es el caso de dulces rellenos que puede ser de chicle, chocolate u otro ingrediente. Los productos de mayor

versatilidad son los confitados, llamados también grajeados, y son los productos de confitería constituidos por un centro natural o por otro producto de confitería en el interior, cubierta por capas sucesivas de:

- ✓ **Confitado duro:** Un jarabe de azúcar puro.
- ✓ **Confitado blando:** Un jarabe de azúcar y glucosa.
- ✓ **Trampeado de chocolate:** De chocolate.

En este caso, su superficie es obtenida por el tratamiento aplicado en un bombo, en el cual se someten los centros y/o núcleos a movimientos de rotación y efectos de frotamiento durante el cual la superficie se pule y se iguala a causa de la fricción de unos con otros

h. Enfriamiento

Este proceso consiste en colocar la materia prima cocida en una máquina estiradora o transportadora donde son desmoldadas cada una de las unidades de los caramelos cocidos y son enfriados para que se endurezcan rápido. Dado que la máquina que realiza la labor de moldeado de los productos se mantiene en una temperatura alta para poder darle forma, se traslada a esta máquina nuevamente donde por determinado tiempo se mantendrá con el procedimiento correspondiente, con la finalidad de que se enfríen los productos y queden en la forma del molde, lista para su revisión y empaque correspondiente.

i. Clasificación y Control de Calidad

Consiste en el traslado de todo el producto moldeado antes de empacarse, para que el personal correspondiente pueda realizar la revisión y que el producto llene los estándares de calidad e higiene, libre de cualquier imperfección o daño, para evitar incomodidades al cliente, puesto que son productos para el consumo humano.

j. Envoltura

Consiste en el traslado de toda la producción fabricada a granel dentro de una máquina que tendrá instalados los rollos de empaque o bobinas, para proceder a empacar individualmente los productos. Cabe mencionar que el empaque usualmente contiene datos importantes como la identificación de la empresa, marca, ingredientes, fecha de fabricación y caducidad.

k. Pesado

Este proceso consiste en que una máquina pesa los artículos producidos y empacados individualmente, procede a llenar el empaque final, de tal forma que todas las bolsas de esa presentación contenga la misma cantidad de producto.

l. Empaque

Consiste en colocar dentro de una bolsa plástica o cajas los productos ya pesados y envasados, dependiendo del tipo y presentación, son sellados para trasladarse al almacén de producto terminado, quedando listo para distribuirse a los clientes o puntos de venta.

1.4.7 Escalas y niveles de producción

Las posibles escalas y niveles de producción que se pueden lograr, se realizan de conformidad con el tamaño de las empresas, como los siguientes:

Cuadro No. 4
Escalas y niveles de producción

Tipo de empresa	Cantidad de producción
Microempresa / artesanal	Hasta 6,000 caramelos al día
Pequeña empresa	De 6,000 a 50,000 caramelos al día
Mediana empresa	De 50,000 a 130,000 caramelos al día
Gran empresa	Más de 130,000 caramelos al día

Fuente: Guía elaborada por Felipe Ochoa y Asociados, S.C. (22)

1.5 Identificación del sector productivo

Si bien es cierto los confites no son artículos para satisfacer necesidades primarias, por el hecho de ser artículos para el consumo humano, está clasificado dentro del sector de productos alimenticios; en consecuencia debe cumplir con normas de higiene, salud y estándares de calidad. El consumo de estos productos se caracteriza por tener una aceptación bastante alta y su consumo es generalizado, en los países más industrializados regularmente más del 90% los consume. Sin duda por ser el primer tipo de alimento ocasional que puede cubrir una necesidad y es un producto que no necesita preparación y puede comerse como una refacción en cualquier momento como lo utilizaban desde la antigüedad.

1.5.1 La producción de dulces a nivel mundial

Desde el inicio y evolución de esta línea de negocios, el mercado mundial ha demostrado crecimiento y complejidad, acción que ha motivado a las empresas de esta naturaleza esmerarse en la producción e innovación para satisfacer la demanda y exigencia de sus consumidores; para ocupar un lugar dentro del ranking es imprescindible ser extremadamente creativo, puesto que las combinación de sabores, colores, figuras, presentaciones y envolturas son muy llamativas y elementales para competir dentro de los mercados internacionales.

En las industrias productoras de dulces no existe limitación y exclusividad para producir dulces duros o blandos, sino también chocolates, marshmallows o malaviscos. En el caso de los chocolates, se nota una preferencia por los productos de origen orgánico, fortificados con calcio y magnesio, son muy populares en Europa, así como los reducidos de azúcar. “Hoy en día aproximadamente la mitad de la producción mundial de confitería procede de Europa occidental y una cuarta parte de Norteamérica” (1:2), y la otra cuarta parte en el resto del mundo, es interesante conocer que en los últimos 10 años las instalaciones de este tipo de industrias se ha esparcido hacia el sureste de Asia, Sudamérica, inclusive a Arabia Saudita.

1.5.2 Presentación del producto

Por la variada producción de artículos de confitería, para una mejor identificación y presentación se divide dentro de varias líneas productivas, como las siguientes:

Cuadro No. 5
Presentación del producto

Línea de Producción	Tipo de productos
Confitería sólo de azúcar	<ul style="list-style-type: none">• Caramelos de goma• Pastillas• Surtidos de caramelos duros y blandos
Confitería de chocolate	<ul style="list-style-type: none">• Tabletas de chocolate• Bombones en caja• Novedades estacionales
Chicles	<ul style="list-style-type: none">• Chicles sin azúcar• Chicles con azúcar

Fuente: Guía sectorial de exportación a México: Productos de confitería (1:2)

1.6 Mercado de la confitería

Es el objetivo primordial del negocio para realizar el inventario en el corto tiempo posible, sus características son: quiénes, edades y cuantos individuos lo van a consumir, donde se encuentran, que gustos tienen, cuanto están dispuestos a pagar y por supuesto las empresas que los comercializarán, en parte serán las generadoras de la demanda, los aspectos descritos servirán para la programación de la producción y estrategias de venta a nivel local, regional o global.

Algo curioso con este tipo de productos es que también es alcanzado por las nuevas modas o tendencias, hasta cierto punto es una forma para encontrar nuevos mercados o reafirmar la aceptación en los ya existentes, elaborando productos con características especiales para cierto rango de edades, por ejemplo los productos para niños están fortificados con vitaminas, minerales o prebióticos y fibras, para adultos tiene otra característica, como por ejemplo las de gomas de mascar con sustancias para embellecer, cuidar la dentadura, utilizando por ejemplo el colágeno y el ácido hialurónico (ácido orgánico), productos que son comúnmente aplicados en otro tipo de alimentos y bebidas.

1.6.1 Canales de distribución

Un canal de distribución es el camino que sigue un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de su trayectoria, considerando que esto puede extenderse a nivel regional o global. El establecimiento de canales de distribución permite a la entidad acercarse más o hacer llegar el producto hacia el consumidor final, con los beneficios de tiempo y lugar.

Cuadro No. 6
Circuito de distribución de consumo popular

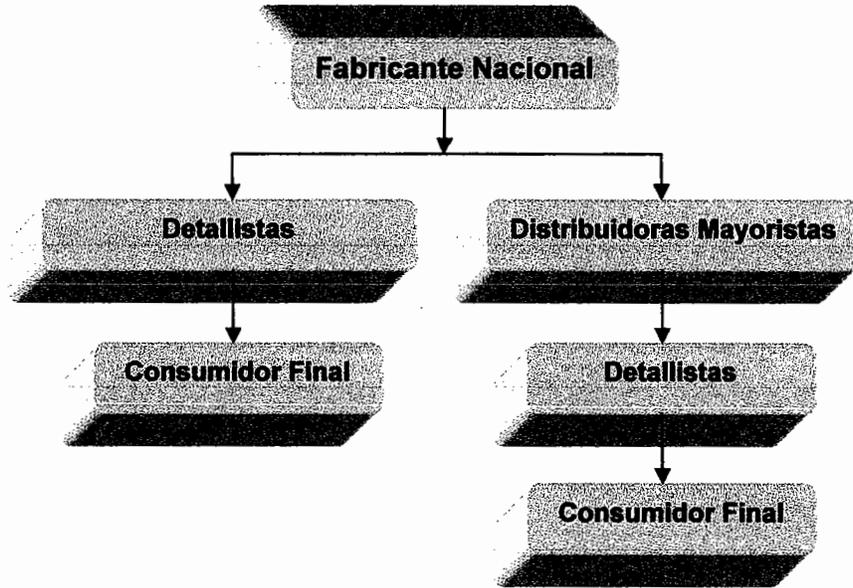
A	B	C	D
-Productor	-Productor	-Productor	-Productor
-Consumidor Final	-Minorista	-Mayorista	-Agente
	-Consumidor Final	-Minorista	-Mayorista
		-Consumidor Final	-Minorista
			-Consumidor Final

Fuente: Guía elaborada por Felipe Ochoa y Asociados, S.C. (22)

- A. Productores-Consumidores:** Este canal es el más corto, simple y rápido, puesto que se establece cuando el consumidor va directamente a la fábrica a comprar los productos, esto incluye las ventas por correo.
- B. Productores-minoristas-consumidores:** Es el canal más común y su fuerza radica en contactar a minoristas que muestren y vendan los productos a los consumidores finales.
- C. Productores-mayoristas-minoristas-consumidores:** El mayorista participa como auxiliar al comercializar productos especializados.
- D. Productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores:** Aunque es el canal más indirecto, es también el más utilizado por empresas con menos recursos que venden sus productos a cientos o miles de kilómetros de su sitio de origen.

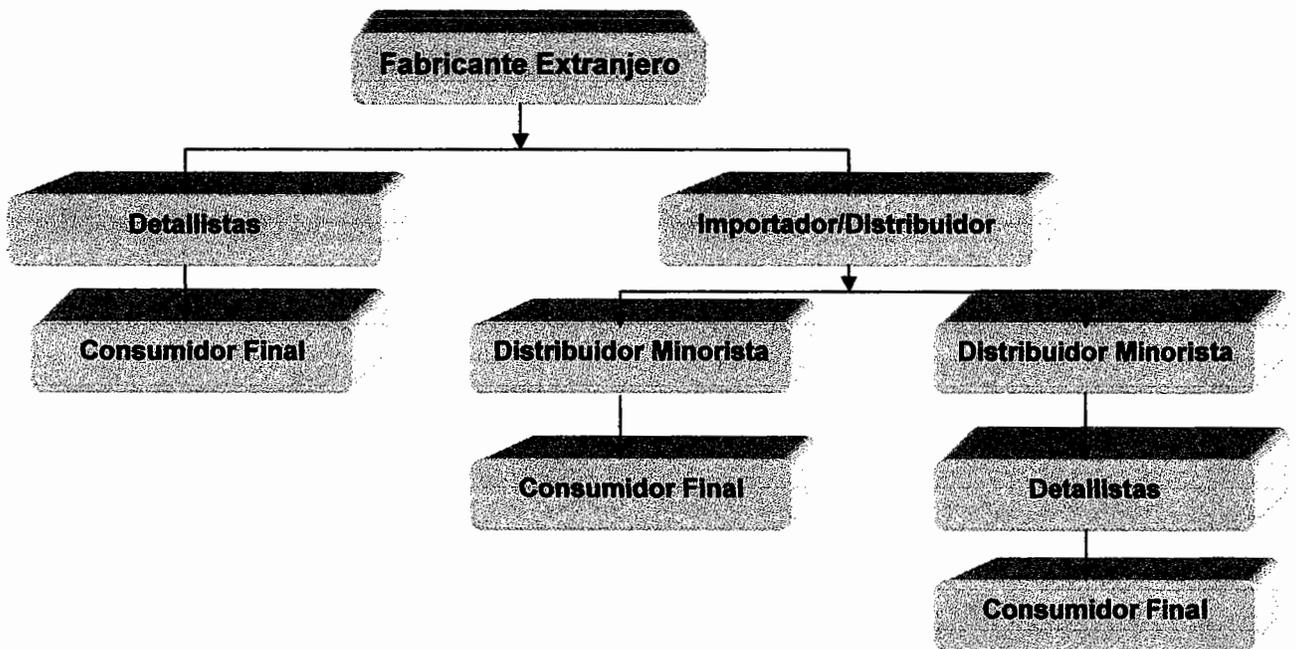
1.6.2 Diagrama de canales de distribución de productos nacionales e importados, para su distribución y venta

**Cuadro No. 7
Productos de confitería nacional**



Fuente: Guía básica por producto para aprovechar el Tratado de Libre Comercio de Guatemala con México-Confitería (1:34).

**Cuadro No. 8
Productos de confitería importados**



Fuente: Guía básica por producto para aprovechar el Tratado de Libre Comercio de Guatemala con México-Confitería (1:35)

1.7 Comercialización

Regularmente las empresas de cualquier giro de negocio cuentan con un departamento de comercialización o ventas, cuya función principal es establecer mecanismos efectivos para la rotación del inventario de tal forma que se realice a la brevedad posible, tomando en cuenta la forma de transportar el producto, ya sea vía terrestre, aérea o marítima. Los canales de distribución se encuentran ligados con la labor de ventas, si no se tiene buena comunicación con esos intermediarios y logística, es en vano que se conozca la aceptación del producto y no se pueda movilizar con agilidad hacia el consumidor final.

1.7.1 Estrategias de comercialización (1:36)

Se refiere específicamente a la habilidad y creatividad que se utilizan para que el producto pueda ser realizado de manera efectiva y obtener los resultados de rentabilidad establecidos, dentro de ellos se pueden mencionar los siguientes:

a. Precio del producto:

Este punto es fundamental, dado que las políticas de precios deben estar bien definidas para cada línea de producción, así como para la zona comercial, canales de distribución, sin dejar de considerar los descuentos por volumen de compra o las formas de pago de los clientes.

b. Producto:

Esta es una de las características funcionales y psicológicas que convence a los consumidores, puesto que sus características van ligadas con la calidad, tipo de envase, color, sabor, embalaje, marca, servicio, etc.

c. Promoción:

Es un tipo de instrumento utilizado para que la realización de los inventarios pueda mejorar, suele utilizarse en ciertas épocas o días especiales y aprovecharlo, situación que afecta el presupuesto, ya sea de manera positiva o negativa, todo dependerá la habilidad que se utilice.

d. Canales de comercialización:

Para la distribución de los productos que puede ser directa o indirecta, se toman en cuenta ciertos aspectos, no solo es de trasladar esa actividad a cualquier intermediario, sino considerar la capacidad de movilizar los inventarios, capacidad de pago, credibilidad de la empresa en el mercado y de eso dependerá la aprobación o desaprobación de la exclusividad del canal.

e. Servicio de apoyo comercial:

Esto incluye el transporte de los artículos, la rapidez con que se pueda trasladar, dado a que por cuestiones de costo y tipo de producto, es necesario considerar la forma de remitir los productos, ya sea por vía terrestre, acuática o aérea.

1.8 Estructura organizacional de una empresa productora de dulces

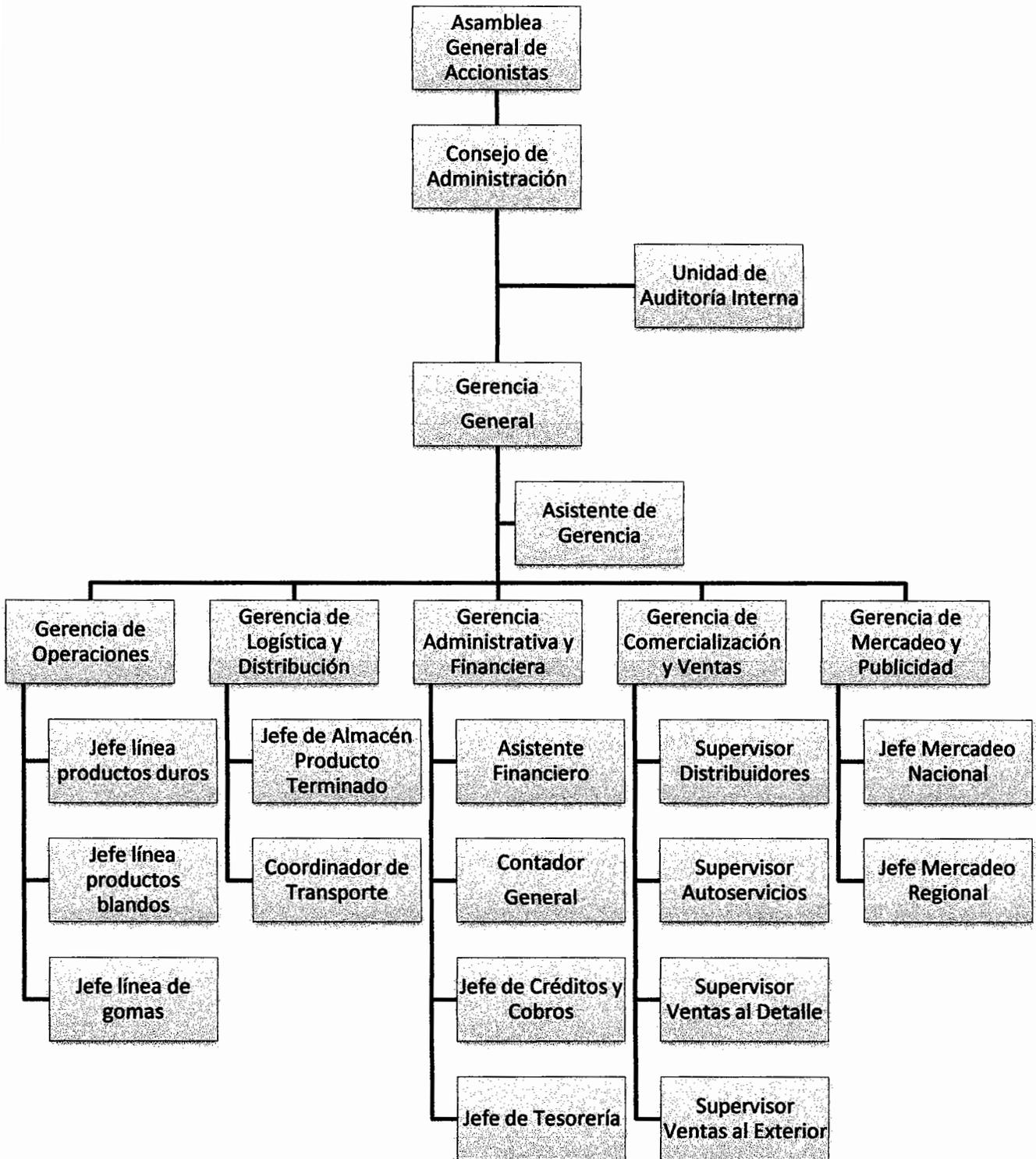
El propósito de la organización es simplificar el trabajo, definir los procesos, establecer estructuras a través de la coordinación y optimización de los recursos, delimitar funciones manteniendo una secuencia lógica, necesaria y competente dentro de la entidad; para el efecto incluye la jerarquización, departamentalización, descripción y clasificación de las funciones importantes, establecimiento de líneas de comunicación e interrelación entre jerarquías y departamentos a través de técnicas de organización, tales como los manuales de procedimientos, organigramas, diagramas, análisis de puestos, etc.

La estructura organizacional de una entidad productora y distribuidora de dulces es similar a la estructura de cualquier entidad, que tiene como objetivo establecer jerarquías, división y agrupación de actividades a ejecutarse dentro de la organización, proporcionando orden y claridad en los procesos productivos y administrativos.

Actualmente la mayoría de entidades se establecen como sociedades anónimas, por lo que la asamblea general de accionistas delegan la dirección de la empresa al Consejo de Administración, conformada por miembros de la asamblea y ajenas a la misma, pero calificadas y expertas en temas relacionados con el giro del negocio, ellos tendrán a su cargo velar por el cumplimiento de las estrategias aprobadas por la asamblea general. La administración se delega a la Gerencia General, quien tendrá a su cargo dirigir y velar por la buena administración de los recursos, ejecución adecuada de las estrategias realizadas por las gerencias que tienen asistentes y auxiliares a su cargo.

Dado que existe una gran variedad de modelos para plasmar la estructura organizacional de una entidad a través de un organigrama acorde a las necesidades, el modelo de tipo funcional es uno de los modelos más comunes dentro de cualquier entidad y consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal. Dependiendo de la clase de organización o estructura y la forma de establecer la autoridad, pueden ser lineal, lineo-funcional, staff, comités, multidivisional, holding, matricial; no obstante en la realidad usualmente se aplican combinaciones para obtener una mejor estructura y utilizando todas las herramientas existentes.

Cuadro No. 9
Estructura organizacional de una empresa productora y distribuidora de dulces



Fuente: Elaborado por el investigador

1.9 Formas de constitución

“Toda empresa ha de tener una forma declarada de constitución, tanto por razones de eficiencia operativa en el cumplimiento de sus propósitos, como por razones legales, fiscales y de interés públicos. La titularidad de una empresa corresponderá a una persona física si se trata de empresa individual y a una persona jurídica si adopta cualquiera de las siguientes formas sociales: colectivas, comanditarias, anónimas, de responsabilidad limitada y cooperativas.” (23)

1.10 Legislación aplicable

Las empresas productoras y distribuidoras de dulces, como cualquier entidad y de conformidad con sus objetivos y filosofía, deberán regirse a la normativa vigente del país, tanto para su establecimiento, como su desarrollo dentro de la economía, incluyendo las obligaciones tributarias, laborales y seguro social, usualmente son las siguientes:

- ✓ Código de Comercio, Decreto número 2-70 del Congreso de la República.
- ✓ Código de Trabajo, Decreto número 1441 del Congreso de la República.
- ✓ Código Tributario, Decreto 6-91 del Congreso de la República y sus reformas.
- ✓ Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 2-95 del Congreso de la República.
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República y sus reformas.
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas
- ✓ Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92 del Congreso de la República y sus reformas.
- ✓ Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 del Congreso de la República.
- ✓ Ley de Actualización Tributaria, Decreto número 10-2012 del Congreso de la República.

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

En la actualidad, factores como la competencia y estrategias que existen a nivel de mercado y global, usualmente las entidades compran y venden al crédito, esta modalidad no es una obligación, pero si una forma de dar un valor agregado al servicio se presta a los consumidores como estrategia. El crédito es una actividad que consiste en entregar valores, bienes y servicios producidos por una entidad a terceros, ya sean personas individuales o jurídicas sin recibir el pago en el momento sino en un futuro, y en ese momento se está entregando más que eso, un valor subjetivo, la confianza o credibilidad con el compromiso que lo hará efectivo en el tiempo establecido.

Derivado de la gran cantidad de transacciones, así como el riesgo de perder los bienes colocados a disposición de terceros que forman parte del patrimonio de la entidad, las funciones de autorización de créditos y gestión de cobros se encomiendan al departamento de créditos y cobros, quienes con base en diversas técnicas y políticas internas, diligencian lo que les corresponde; no obstante el objetivo de la entidad es producir bienes y servicios para realizarlos en el corto tiempo posible para mantener el capital de trabajo necesario para cubrir los compromisos a corto plazo y una rotación adecuada del capital para generar valor.

2.1 El crédito y su evolución en el tiempo

2.1.1 Origen de la palabra crédito

- ✓ “Viene del latín *creditus* (sustantivo del verbo *credere*: creer). El concepto, desde su raíz etimológica, se basa en la confianza, e la fe que se deposita, bajo determinados parámetros de solvencia, sobre el cumplimiento de la obligación o promesa de pago de un prestatario o deudor.” (16)

El uso del crédito para comprar y vender es una práctica utilizada por muchas civilizaciones en la antigüedad, y resulta que en lenguaje económico el concepto de esta palabra no difiere de su significado etimológico, sin embargo es de hacer hincapié en la confianza, puesto que encierra un riesgo crediticio al otorgarse al deudor (persona individual o jurídica) con la incertidumbre de saber con exactitud si pagará o no el importe de la operación en el plazo establecido.

2.1.2 Origen, evolución y desarrollo del crédito

El crédito es tan antiguo como la misma civilización y su práctica ha evolucionado a la par de la sociedad, “nació a finales de la comunidad primitiva, cuando ya se produce cierto excedente. Los productores de una misma comunidad, agricultores y ganaderos, tienen grados diferentes de producción, de tal manera que unos producen más que otros, lo que les permite acumular excedentes; al mismo tiempo, otros miembros de la comunidad producen menos de lo necesario. El crédito surge como una ayuda de los que producen excedentes a los que producen con déficit.” (24)

En sus inicios, el préstamo se realizaba a través de especies, con el apareamiento y uso de la moneda surgieron los primeros indicios del crédito monetario, eliminando el pago con especies. Por otra parte desde el siglo IX se desarrollaba el crédito por medio de la letra de cambio, según evidencia encontrada por arqueólogos se determinó que los babilonios utilizaban escritos elaborados en tablillas de barro como órdenes de pago similares a las letras de cambio, también los griegos y romanos utilizaron ese tipo de documentos para evitar trasladar dinero físico de un lugar a otro evitando exponerse a la delincuencia.

A principios del siglo XII la orden religiosa de los templarios se convierte en el primer banco internacional de depósito, transferencia y crédito hipotecario, y a finales del mismo siglo aparecieron más bancos desarrollando actividades y servicios similares a las que conocemos en la actualidad. Con el pasar de los

años dentro de todas las etapas evolutivas de la sociedad esa práctica se ha incrementado principalmente en el sistema capitalista, puesto que para el desarrollo de la producción es imprescindible contar con recursos para ejecutar proyectos de inversión y en muchas ocasiones no se cuenta con la totalidad.

En el caso de proyectos personales, no se podían adquirir bienes o servicios por no contar con la capacidad de comprar al contado, en ese sentido el crédito se generaliza para facilitar su llegada al consumidor final y pagarse en un futuro, que a la vez tiene adherido un costo llamado interés.

2.1.3 Definición de crédito

“John Stuart Mill en su Economía Política definió al crédito como el permiso de usar el capital de otro” (26:7), y en efecto esa es la realidad, toda vez que dentro de la economía capitalista la mayoría de empresas compran y venden al crédito como estrategia comercial, en consecuencia aprovechan este medio como fuente de financiamiento a corto plazo y en la mayoría de casos sin costo adicional, haciendo el pago posterior a las ventas, incluso después de haber obtenido ganancia.

Para otros economistas el crédito es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio, por lo tanto puede definirse como el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura, basado en la confianza que se concede al deudor, misma que se forma a través del tiempo con el cumplimiento ante la responsabilidad y compromiso adquirido, acción que queda dentro de un historial llamado record crediticio.

2.1.4 El crédito en la actualidad

En la actualidad el crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las entidades. Desde el punto de vista mercadotécnico crea las condiciones para

aumentar el volumen de ventas, que a su vez disminuye costos unitarios y permite que más consumidores tengan la capacidad de comprar.

Asimismo en el nuevo concepto de créditos, la administración corresponde a la dirección financiera y se coordina con la gerencia de ventas y mercadotecnia, esto ha dado un nuevo giro a una tendencia que supera el concepto tradicional del crédito, por lo que el personal encargado del departamento de créditos y cobros, además de los conocimientos y experiencia administrativa, financiera y crediticia, deberá contar con conocimientos sobre mercadotecnia.

2.1.5 Elementos del crédito

- ✓ **La entrega del bien o bienes:** Consiste en la entrega física de un bien, servicio o cantidad monetaria, en el caso del último en la actualidad puede ser con un documento o de forma electrónica acreditándose en una cuenta bancaria, una tarjeta plástica con una barra magnética en el caso de las tarjetas de crédito, emitida por parte de una persona individual o jurídica (proveedor o acreedor) a otra (deudor o cliente) o tarjetahabiente, en el caso de las tarjetas de crédito.
- ✓ **El plazo:** Es el tiempo establecido entre la fecha de entrega del bien, servicio o valores monetarios y la fecha de reintegro o devolución del mismo que puede incluir intereses.
- ✓ **La confianza:** Es intangible, representa la creencia o confianza que tiene el acreedor o proveedor en que el deudor o cliente realizará el reembolso, devolución o equivalente del bien, o servicio al vencerse el tiempo convenido.

2.1.6 Características o funciones del crédito

- ✓ Fomenta el uso de la diversidad de bienes y servicios que existen en el mercado
- ✓ Tiene un efecto multiplicador en la economía, dado a que al aumentar el consumo se estimula la producción, permitiendo a ciertos sectores de la población, generalmente de bajos ingresos adquirir bienes y servicios que normalmente no podrían adquirir en pago de contado
- ✓ Facilita el comercio, estimula la producción y el consumo de mercancías, acelerando la circulación de las mismas
- ✓ Incrementa la competencia entre los capitalistas, puesto que el crédito permite introducir innovaciones tecnológicas en las plantas productivas, así como diseño de nuevos productos, de tal forma que se puedan satisfacer los gustos más exigentes
- ✓ Permite que el movimiento de capitales se movilice más rápido, por lo que se reduce el tiempo de rotación del capital

2.1.7 Clasificación de la actividad crediticia según su uso (26:10,11)

- a. **Crédito de inversión:** Es aquel que se otorga con el objeto de colocar capitales en poder de terceros, con la finalidad de recuperarlos en fecha distante de aquella en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un interés.
- b. **Crédito bancario:** Una entidad bancaria está creada para comerciar con el crédito. En contraste con el crédito de inversión, el crédito bancario se caracteriza por su corta duración. El objeto principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.
- c. **Crédito entre comerciantes:** Es aquél en que los bienes con que se da inicio la operación, está constituido por mercancía o servicios, en el cual no se

incluyen las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito, y el pago se realizará en una fecha futura.

d. Crédito al consumidor: Consiste en que una empresa concede a su clientela productos o servicios, para satisfacer sus necesidades, a cambio de recibir su valor con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura.

2.1.8 Clasificación del crédito en atención a las condiciones de pago (26:11)

a. Crédito normal comercial: Es el crédito pactado, donde el deudor conviene en liquidar lo comprado en un período de 30, 60 o 90 días. Tiene como característica la inexistencia de un interés aceptado, generalmente no los respaldan los títulos de crédito.

b. Crédito a plazos: Consiste en dividir el vencimiento de una obligación en varias partes, con fechas de vencimiento separadas entre sí, por iguales períodos de tiempo.

c. Crédito fijo con límite renovable o revolvente: En este se fija al deudor un límite de crédito para las adquisiciones que puede realizar, no obstante al realizar los pagos de los gastos realizados, nuevamente queda con la disposición del límite asignado, como por ejemplo las tarjetas de crédito.

d. Crédito garantizado: Es el concedido previo análisis del deudor, llega hasta determinado límite y toda vez la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad adeudada queda totalmente garantizado y el límite puede ser variable o no.

2.2 Definición de cobros o cobranza

Cuando surgen las ventas al crédito es inherente el cobro a ejecutarse en un futuro, puesto que es uno de los compromisos adquiridos por el cliente o deudor. En ese sentido, se puede definir al cobro o cobranza como el proceso formal por medio del cual se presenta al deudor el o los documentos que se le extendieron

por la confianza en calidad de préstamo un monto, bienes o servicios con un plazo establecido para su pago, de esta forma ejecutar el derecho de exigir su cancelación.

2.3 Definición de cuentas por cobrar

Es un activo corriente, originado por concepto de ventas al crédito o préstamos otorgados. Las cuentas por cobrar representan al crédito que concede la empresa a sus clientes, usualmente sin más garantías que la promesa de pago en un plazo determinado, equivalen a la aplicación de recursos de la empresa convertida en bienes y servicios que se transformarán en efectivo cuando se cobran.

Generalmente el rubro de cuentas por cobrar, representa una inversión importante dentro de cualquier entidad dedicada a la producción de bienes, servicios y comercio, toda vez que representa parte del capital y recursos financieros que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo, cubriendo así las obligaciones y necesidades ligadas al capital de trabajo.

2.3.1 Importancia de las cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo

El proceso de las cuentas por cobrar tiene un efecto directo dentro del capital de trabajo, puesto que constituye uno de los conceptos más importantes del activo corriente, su recuperación representa valores monetarios, por ende es fundamental para el funcionamiento y cumplimiento con los compromisos financieros adquiridos por la empresa, así como para la producción de más bienes y servicios. Para mantener un capital de trabajo adecuado y una rotación de capital eficiente, es imprescindible evitar exponer los créditos a un riesgo muy alto y aplicar una adecuada estrategia de cobros, a efecto de mantener siempre los recursos financieros necesarios.

La materialidad de este rubro en los estados financieros, se relaciona directamente con el giro del negocio o estrategia que utiliza para las ventas, por ejemplo en las tiendas de autoservicio no tiene mayor influencia, puesto que las ventas en este tipo de negocios se realizan de contado, no así con otros tipos de negocios, por tratarse de cobros a largo plazo como en el caso de las inmobiliarias.

2.3.2 Clasificación de las cuentas por cobrar

La clasificación es muy particular e interna dentro de cada entidad, dado que se tiene la libertad de realizarlo con base en los objetivos, necesidades, inclusive estrategias; usualmente las entidades las clasifican de la siguiente forma:

- ✓ **Clientes:** Son las personas individuales o jurídicas a quienes se les vende constantemente, ya sean distribuidores, mayoristas, minoristas, etc. con la finalidad que puedan trasladar los productos al consumidor final.
- ✓ **Compañías relacionadas:** Son entidades relacionadas a la entidad, quienes también realizan la labor de distribuir los productos, usualmente se establecen por motivos de estrategias, en una región o país.
- ✓ **Empleados:** Dependiendo del tipo de productos que elabore la empresa, por lo regular se les vende mercadería al crédito y se le descuenta de su salario al final del mes, o puede ser también un rubro por anticipo de sueldo.
- ✓ **Funcionarios:** Algunas empresas crean este tipo de cuentas exclusivamente para sus funcionarios para tener acceso a un precio exclusivo, y de esta forma llevar el control de las compras de mercaderías que venden al crédito.
- ✓ **Otros deudores u otras cuentas por cobrar:** Se refiere a otro tipo de cuentas, separado de los que provengan de ventas y servicios de los que tienen otro origen distinto a ese concepto, como por ejemplo impuestos por cobrar.

2.3.3 Atendiendo a su disponibilidad

- ✓ **Inmediata o corto plazo:** Son los créditos entregados dentro de un plazo comercial, menor a un año, regularmente de 15 hasta 90 días, se caracteriza por no generar intereses, es utilizado por empresas que compran y venden materia prima o artículos para distribución, utilizan facturas cambiarias en donde el cliente firma de recibido, la factura original queda en poder del proveedor como garantía para exigir su pago en el tiempo pactado.

- ✓ **Largo plazo:** Son los créditos que se entregan para cobrarse en un lapso de tiempo mayor a un año, su característica es que genera intereses y su cancelación se encuentra en cuotas ya sea mensuales o anuales, regularmente son los créditos que se otorgan en el sistema financiero, comercializadoras de bienes muebles e inmuebles, utilizando para su respaldo letras de cambio o pagarés, que queda en poder del acreedor como garantía de su exigibilidad.

2.3.4 Objetivos de las cuentas por cobrar

Como cualquier otro rubro dentro de los estados financieros, las cuentas por cobrar mantienen una función sustancial en el desarrollo de las actividades productivas de la entidad para cumplir con los objetivos institucionales, dentro de ellos se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ **Estimular las ventas y captar clientes:** Se considera como un medio para vender productos y superar la competencia, mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes.

- ✓ **Está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia:** Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa o por la naturaleza del producto o giro del negocio no se vende al crédito.

- ✓ **Es utilizado como herramienta de mercadotecnia:** Principalmente para promover las ventas y las utilidades, para proteger su posición en el mercado, puesto que de dentro de una economía capitalista y globalizada la competencia existe en gran magnitud, por lo que obliga a las empresas a crear estrategias para la realización de la producción.

2.4 Naturaleza de las cuentas por cobrar

Dependiendo del plazo con el que se otorgue el crédito, ya sea corto o largo plazo, el cobro será de esa forma, no obstante el rubro de las cuentas por cobrar siempre estarán clasificadas dentro de los activos por el derecho que tiene la entidad para exigir su pago y por su naturaleza pueden figurar de dos formas dentro de los estados financieros:

- ✓ **Activo Corriente:** Cuando las ventas de bienes o servicios realizadas al crédito se pueden cobrar a corto plazo, es decir menor a un año y su conversión en efectivo será inmediato, generalmente es el utilizado para la venta de materia prima y artículos de consumo primario.
- ✓ **Activo No Corriente:** Cuando la venta de bienes o servicios al crédito no se pueden recuperar de inmediato y transformarse en efectivo, sino es necesario esperar un tiempo superior a un año, usualmente son los créditos que colocan los bancos o inversiones que se realizan en financieras, compra de bonos, etc.

2.5 Importancia de las cuentas por cobrar dentro de los estados financieros

Generalmente las cuentas por cobrar representan una inversión muy importante y material dentro de los estados financieros, dependiendo del giro del negocio, ya que equivale a recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo, por lo que es un rubro útil para analizarse de diferentes formas, tales como su materialidad dentro de los estados financieros, su representatividad, el cumplimiento de recuperación, etc.

En consecuencia, su importancia no es únicamente la materialidad que muestra dentro de los estados financieros, dado que forma parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategia de cobros.

2.6 Definición de un departamento de créditos y cobros

Es la unidad administrativa establecida dentro de cualquier entidad, usualmente vinculada directamente a la gerencia administrativa-financiera, con el objeto de manejar con exclusividad el control de las ventas al crédito, así como la gestión del cobro de manera eficiente y competente, disminuyendo de cualquier forma el riesgo de crédito. Dentro de sus funciones se encuentra la coordinación con otros departamentos que estén ligadas con las ventas para una mejor gestión.

En la actualidad para mantener una adecuada administración de la cartera, es imprescindible contar con personal que posea un perfil competente en el área y adicionales a su puesto, que cuente con experiencia administrativa, mercadotecnia y de riesgos, adicional a los temas contables, asimismo buen uso de herramientas adecuadas y oportunas para el buen desempeño de sus funciones, de tal manera que al ejecutarlas se puedan alinear con los objetivos institucionales.

2.6.1 Objetivos del departamento de créditos y cobros

- ✓ **Lograr el mayor volumen de ventas:** Con esto se espera que el aumento en los gastos de la cobranza y en las cuentas morosas se vea contrarrestada con el incremento esperado en las utilidades de las ventas al crédito.
- ✓ **Buscar la optimización de las ventas, y control de la cobranza:** Esto se logra con un otorgamiento flexible en el crédito, pero con políticas y procedimientos estrictos en la cobranza, es decir darle seguimiento a todas las

cuentas dentro de la cartera, evitando que las cuentas pasen en un estado diferente al corriente.

- ✓ **Tener la más alta seguridad en los clientes con políticas de cobros oportunos:** Deben establecerse políticas oportunas de crédito y ofrecer un trato generoso en el cobro, con esto se espera que el analista de créditos pueda cumplir con todas las políticas de crédito establecidas, y con base en las investigaciones realizadas se pueda determinar que el cliente posee la capacidad de responder ante el compromiso que adquiere, eso permitirá tener clientes sanos en consecuencia una cartera igual y la gestión de cobro no implicará gastos adicionales, como por ejemplo gestionar cobro atrasado, llegando al punto de trasladarlo al área jurídico o cuentas incobrables.
- ✓ **Maximizar la seguridad financiera de la empresa:** Para lograrlo es importante cumplir con los procedimientos y controles establecidos, tanto en el otorgamiento del crédito como en la cobranza, acción que permitirá al capital de trabajo una rotación óptima para cubrir todos los compromisos a corto plazo con recursos financieros propios, evitando recurrir a recursos de fuentes externas que impliquen un costo adicional y que pueda ser superior al rendimiento que se obtiene de las inversiones.
- ✓ **El personal del departamento de créditos deberá emplear el crédito como un medio para nivelar la rentabilidad con la liquidez:** Es decir, si concede mucho crédito la rentabilidad aumentará, disminuir el crédito aumentará la liquidez pero disminuye las ventas, en consecuencia la utilidad. El establecer controles rígidos no implica evitar exponer el inventario en riesgo, sino responsabilidad al colocar el crédito con base en parámetros establecidos por la alta dirección, de lo contrario la existencia del departamento no tendría sentido si no cumple con su función.

2.6.2 Importancia de la existencia del departamento de créditos y cobros dentro de una entidad

La importancia consiste en que ese departamento se encargará directamente sobre el control de todas las operaciones de ventas al crédito y la gestión del cobro, como apoyo a la gerencia financiera de la entidad, realizando de manera eficiente y competente su labor para mantener los recursos financieros necesarios para cubrir las obligaciones a corto plazo. Cuando el volumen de operaciones es grande, la misma necesidad permite la división de los departamentos, uno para análisis y otorgamiento de créditos y otro para la gestión exclusiva de cobros, no obstante las acciones que se tomen evidenciarán un efecto que repercute directamente en la rentabilidad.

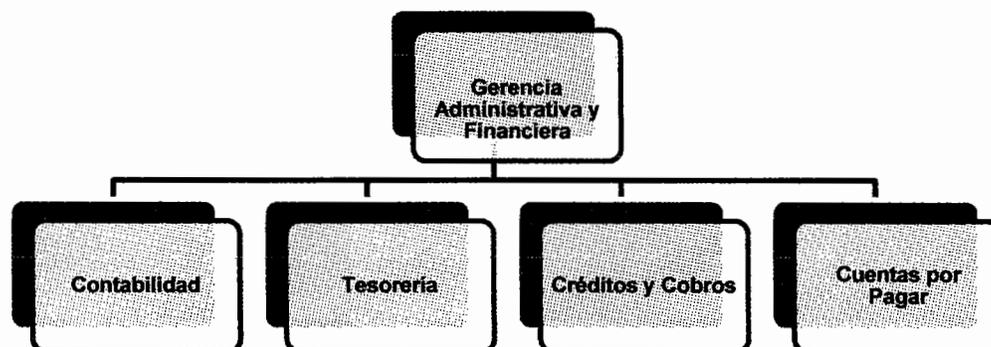
En la mayoría de pequeñas y medianas empresas se tiene establecido un departamento en donde se realizan ambas actividades, en esas entidades se tiene la ventaja de conocer directamente al cliente, su record crediticio y la comunicación es constante y efectiva, en consecuencia la decisión se torna efectiva al momento de colocar un crédito.

2.6.3 Ubicación del departamento de créditos dentro de la estructura organizacional de una entidad

El desempeño de un departamento de créditos y cobros dentro de cualquier entidad es fundamental, en realidad no existe alguna normativa exigente e imperativa de cómo y dónde debe estar ubicado dentro de la estructura organizacional, sin embargo por las actividades administrativas y financieras que realiza, regularmente se encuentra bajo el dominio de la gerencia administrativa y financiera, teniendo mucha comunicación con diversas unidades de la institución.

Cuadro No. 10

Ubicación del departamento de créditos y cobros dentro de la estructura organizacional



Fuente: Elaborado por el investigador

2.6.4 Políticas del departamento de créditos y cobros

La responsabilidad de fijar políticas de créditos y cobros recae directamente en la alta dirección en coordinación con el departamento de comercialización y ventas, y por supuesto con el departamento de créditos y cobros, se establecen con base en los objetivos institucionales y el mercado en el que opera. Las políticas son el conjunto de lineamientos generales en el cual se establecen los parámetros para ejecutar las actividades encaminadas a la decisión de conceder o restringir crédito a los clientes y también enlazadas con el procedimiento para que su recuperación sea al vencimiento y no fuera de ella, de tal manera que al vender se permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, y será de observancia general para todo el personal involucrado con tal proceso administrativo.

Regularmente dentro de las empresas, en el mismo departamento se realizan la autorización de créditos y la gestión del cobro, este aspecto es muy positivo para la empresa, dado que los administradores que autorizan los créditos pueden contribuir al evaluar efectivamente la información por conocer el comportamiento crediticio de cada cliente. Dentro de las políticas de créditos y cobros fundamentales se pueden mencionar las siguientes:

2.6.4.1 Políticas de créditos

- ✓ **Investigación al cliente antes de otorgar un crédito:** Es una medida imprescindible de prevención y seguridad, toda vez que al otorgar un crédito se está otorgando confianza que se puede cuantificar, por lo que no se le puede otorgar a cualquier persona individual o jurídica; en ese sentido es imperativo que todas las solicitudes de crédito pasen por un proceso de investigación, de conformidad con el procedimiento aprobado por las máximas autoridades, utilizando diversas técnicas para dar seguridad razonable a la investigación.

Para ello es indispensable contar con documentación e información, que al comprobar su veracidad y coherencia, permitirá establecer el récord crediticio del cliente, de tal forma que se pueda contar con un criterio de su capacidad de pago, evitando arriesgar ciegamente parte del patrimonio de la empresa, esperando evitar la incobrabilidad, o que sea mínima. Los documentos básicos que se solicitan usualmente, son los siguientes:

- Fotocopia de documento de identificación del propietario o representante legal de la empresa
 - Nombramiento del representante legal
 - Constitución de sociedad
 - Estados financieros de los últimos 3 meses, pudiendo solicitarse auditados en el caso de créditos mayores
 - Estados de cuenta bancarios
 - Referencias comerciales y crediticias, etc.
-
- ✓ **Plazo:** Establece el tiempo máximo que se les puede conceder a los clientes, considerando que el valor a recuperar será el establecido y necesario para cumplir con las obligaciones a corto plazo, así como para la producción de más artículos y evitar que se perciba un monto depreciado por el atraso del pago. Para ello es necesario analizar cuidadosamente los siguientes aspectos:

- **Plazos que den otras empresas similares**, esto no necesariamente se refiere a copiar las políticas de otras empresas, cada una tiene su forma de trabajar y rotar su capital, sin embargo considerando que el crédito no es una obligación sino estrategia comercial por la competencia, es imprescindible establecer uno propio y moderado para no afectar el capital de trabajo.
- **Los recursos de financiamiento disponibles y el costo de capital**, en el sistema financiero se puede obtener recursos de financiamiento, sin embargo el costo es muy alto, por lo que se deben de utilizar los recursos propios para cubrir las necesidades, en consecuencia se debe tener un equilibrio con el crédito que se recibe de los proveedores y el que se pone a disposición de los clientes.
- **Determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores**, dado que la empresa que entrega el crédito regularmente también está sujeta a obligaciones con proveedores, esto implica que tiene compromisos y no es posible que éste pague en corto tiempo y cobre en un tiempo largo, debe existir un equilibrio.
- **Compra mínima**: La factura, el surtido, el manejo de cuentas, etc. representan gastos, por lo cual en muchos casos se establece una cantidad mínima de compra a crédito, pensando en cada operación al crédito que se realice se incluya una utilidad.
- **Límite de Crédito**: Es el monto máximo que se le puede autorizar a un cliente, y será de conformidad con el resultado de la evaluación, que incluye análisis de su documentación e investigación, esto con la finalidad de evitar otorgarle productos que no podrá rotar, situación que podría generar falta de pago oportunamente.

2.6.4.2 Políticas de Cobro

Generalmente estas políticas son muy variables y está condicionada al mercado y giro del negocio en que opera la empresa. Dentro de las políticas comúnmente utilizadas se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ **Vigilancia constante de la cartera de clientes, para evitar la cartera vencida:** Esto implica que la inversión en cuentas por cobrar debe ser vigilada de manera individual y darle seguimiento de conformidad con lo pactado, de tal forma que el cobro sea oportuno, evitando de cualquier manera que el saldo pase a otro estado diferente al corriente, caso contrario tomar las acciones pertinentes sobre la cartera vencida.

Esta actividad se logra a través de la emisión constante de reportes del estado de cuenta de los clientes, el cual permite determinar cuántos clientes se encuentran en cuenta corriente, próximos a vencerse y cuantos ya están vencidos, en otras palabras estos reportes ponen al descubierto la situación de la cartera con toda claridad a una fecha determinada. Para ello también es imprescindible que los cobros, se registren oportunamente en el sistema informático, de tal forma que los reportes que se generen, sean oportunos para la toma de decisiones, como en el caso de la aprobación de ventas al crédito, o información financiera.

- ✓ **Vigilar la exposición de la cartera ante la inflación y la devaluación:** Como las cuentas por cobrar son activos monetarios que están expuestos a la inflación y a la devaluación en el caso de las cuentas en moneda extranjera, es importante evitar sobre pasar el límite de tiempo establecido, convertirlo en efectivo a la brevedad posible para no caer en la depreciación o pérdida en la devaluación de la moneda, evento que permita reportar pérdida monetaria dentro del ejercicio contable.

- ✓ **Descuento por pronto pago:** Para establecer esta política, se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo de compra, debe ser uniforme y rígida, esta práctica es común y puede ser una de las formas de cobrar en el más corto tiempo, y el descuento sea menor a la tasa que se podría pagar por un crédito al obtener un financiamiento externo; como por ejemplo una venta al crédito máximo de 15 días, para que el cliente pueda obtener un descuento del 2.5% por pronto pago, deberá hacerlo efectivo a los 3 días de recibida la mercadería.

El descuento debe tener como referencia el costo del dinero en el mercado, si la empresa tiene créditos con intereses, una buena estrategia financiera es otorgar a los clientes descuentos mayores a los del mercado, pero menores a lo que están pagando a terceros, para poder generar un flujo de efectivo adicional a las operaciones normales y liquidar anticipadamente los pasivos que estén generando intereses altos.

- ✓ **Forma de pago del cliente:** En esta política se determina la forma en que puede pagar el cliente, puede ser en efectivo, cheque o cheque de caja, transferencias bancarias, etc.
- ✓ **Constancia de pago:** Emitir recibo de caja de inmediato al momento de recibir el pago, independientemente de la forma de cancelación.
- ✓ **Registro de los cobros:** Llevar un registro ordenado y cronológico de los pagos realizados por los clientes, alimentado constantemente en el sistema informático, que pueda estar sujeta a revisión y control, de tal forma que se tenga información oportuna para la aprobación de un nuevo crédito.
- ✓ **Confirmación del pago de clientes vía telefónica:** Cuando una entidad tiene asignado un cobrador, esta puede ser una forma para asegurarse que se tiene

uno o varios pagos y evitar perder tiempo en recorrer varios kilómetros y que al final no se tenga ningún pago.

- ✓ **Recordatorio a clientes del vencimiento de facturas vía telefónica:** Es una forma que se utiliza, para recordar a los clientes que próximamente se tienen documentos a vencer, de tal forma que al vencimiento o antes se pueda hacer efectivo el pago.
- ✓ **Recordatorio de pago por escrito:** Esta opción se puede utilizar, en caso que el cliente no haya hecho efectivo el pago de su cuenta, y tenga varios días de vencido.
- ✓ **Penalización por cheque rechazado:** En muchas ocasiones los cheques son rechazados por algún dato mal consignado, variación de la firma u otra acción sin haberse realizado con intención, sin embargo en otros casos los clientes intencionalmente, emiten cheques con la fecha de vencimiento de la factura con el conocimiento que la cuenta o a esa fecha no tendrá fondos, en ese sentido es necesario establecer alguna penalización para que no se vuelva un hábito por parte del cliente.
- ✓ **Tiempo para depositar los cheques del día y efectivo:** Para evitar correr riesgos de jineteo, pérdida o robo a los ejecutivos de ventas o cobradores, es necesario establecer que los recursos o documentos recibidos se depositen constantemente en las cuentas creadas en bancos del sistema, generalmente se aperturan cuentas en bancos donde son cuentahabientes los clientes, de tal forma que al depositarse los cheques se depositen como efectivo, evitando esperar el tiempo de compensación y mantener recursos disponibles.
- ✓ **Restricciones:** La empresa que concede el crédito, también tiene derecho de restringir el crédito a los clientes que incumplan con los términos acordados, tales como pagar fuera de plazo, cheques sin fondo, pagar parcialmente las

facturas sin autorización, clientes cuyo adeudo se trasladó al departamento jurídico, etc.

- ✓ **Intereses monetarios:** Estos intereses regularmente solo se cargan en cuentas que han pasado al proceso judicial, sin embargo es necesario establecerlos y hacerlo saber a los clientes, también es aplicable regularmente en el sistema financiero por préstamos o financiamiento.
- ✓ **Traslado de las cuentas por cobrar a jurídico:** Consiste en trasladar al departamento jurídico de la entidad o una firma de abogados, de tal forma que se proceda con el cobro respectivo del saldo en mora, después de agotados los procedimientos de cobros, y el cliente no muestra voluntad para cancelar su saldo.

2.7 Actividades principales

El departamento de créditos y cobros tiene a su cargo la ejecución de una serie de actividades que son inherentes a la responsabilidad de mantener un capital de trabajo adecuado, inicia desde la autorización de créditos, gestión y control de los cobros hasta el depósito en la cuenta de la empresa, resultado de un volumen grande y constante de transacciones; no obstante, esto dependerá del giro del negocio puesto que algunos tienen productos perecederos o de consumo primario, o puede ser que sus ventas sean de contado o créditos por menos de 24 horas. Dentro de esas actividades se pueden mencionar los siguientes:

2.7.1 Análisis de expedientes de clientes nuevos y solicitudes de crédito para facturación

Este proceso consiste en analizar objetivamente y con responsabilidad todas las solicitudes de los interesados en iniciar relaciones comerciales con la entidad, verificando la documentación establecida en las políticas de crédito, confirmación de datos, referencias comerciales, etc. y dictaminar si es posible poner a

disposición del cliente la venta al crédito de todas las líneas de producción solicitadas o se tiene alguna restricción y la justificación respectiva.

Otra de las responsabilidades encomendada al departamento de créditos y cobros consiste en autorizar la facturación de crédito a los clientes, al realizarlo se sabe que automáticamente se arriesga parte del patrimonio de la entidad, en consecuencia deberá analizar objetivamente la capacidad de pago del cliente, caso contrario notificar el porqué la denegación de la venta, que puede ser por diversos motivos, entre ellos el incumplimiento de pagos o ha evidenciado falta de capacidad de rotar el producto en el corto tiempo posible.

2.7.2 Apertura de cuentas nuevas de clientes

Dado el cumplimiento al procedimiento que las políticas de crédito le demandan al analista de créditos y cobros, tales como la investigación y confrontación de datos, procederá a dictaminar si el solicitante es merecedor o no de que la empresa le otorgue confianza a través de un límite de crédito, en caso de ser positivo se establece el monto inicial y el plazo, así como la clasificación de cliente, finalmente se procede a registrar en la base de datos, asignándole un código interno de registro para el inicio de su record crediticio.

2.7.3 Archivo y control de la documentación de clientes creados

Consiste en establecer un ambiente adecuado en el cual se puedan archivar, resguardar y controlar todos los documentos obtenidos, de tal forma que se pueda acreditar el trámite de creación del cliente, así como la ampliación de crédito o incluso su cancelación, con base en información o documentación convincente. Para tal efecto, es imprescindible crear el expediente con la identificación correspondiente y actualizarlo con base en las modificaciones que surjan.

2.7.4 Control de la cartera de clientes

En la actualidad con la gama de tecnología existente y de muy buena calidad, generalmente las empresas crean módulos o sistemas informáticos exclusivos para el departamento de créditos y cobros, moldeados acorde a las necesidades que surgen y actualizados constantemente, por lo que se ha convertido en una herramienta efectiva y competente para controlar la facturación, cancelación y días de crédito de una forma sistemática y cronológica del récord crediticio de cada cliente, sirviendo como base para tener referencia antes de autorizarse algún pedido, también este módulo está enlazado con el sistema contable y financiero de la entidad, de tal forma que al actualizarlo diariamente permite obtener información oportuna para la toma de decisiones.

El departamento de créditos y cobros tiene a su cargo vigilar y supervisar las cuentas de los clientes, en consecuencia las facturas que resguarda para su cobro se deberán presentar oportunamente, y gestionar con base en las políticas de crédito el cobro de las cuentas próximas a vencer o vencidas. Cuando el cliente tenga vencida su cuenta, el departamento de créditos debe tener autoridad y carácter para ejecutar lo establecido en las políticas de cobros, así como habilidad de negociación y respeto hacia el cliente, caso contrario se verá obligado a suspender los embarques futuros hasta que esté al corriente su saldo o tenga un arreglo para liquidar su adeudo.

2.7.5 Gestión de cobros

Otra de las funciones del departamento de créditos y cobros, consiste en gestionar de manera oportuna y competente el cobro de las ventas al crédito, con procedimientos ágiles y competitivos, de tal forma que se realicen a la brevedad posible y obtener los recursos financieros necesarios para cumplir con las obligaciones, evitando de cualquier forma la incobrabilidad que pone en riesgo la liquidez de la empresa, generando de esta forma un valor agregado a la entidad; esto implica mantener un sistema de información confiable de todas las

transacciones realizadas, permitiendo tomar decisiones firmes y oportunas para hacer sentir al cliente confianza y seguridad con las relaciones comerciales.

Generalmente la recepción de los cobros generalmente es realizado por cobradores, y puede ser en efectivo o cheques del día para depositarse en la cuenta bancaria de la entidad inmediatamente, en otros casos los clientes realizan el depósitos o transferencias electrónicas en la cuenta de la entidad o emiten cheques post fechados.

2.7.6 Registro de cobros

Consiste en la actividad por medio de la cual el personal del departamento de créditos y cobros, con base en la documentación recibida, ya sea boleta de depósito, número de nota de crédito cuando es transferencia bancaria y copia del recibo de caja emitido por los cobradores, se procede a cotejar y registrar el pago en el sistema para afectar directamente el saldo del cliente, es menester que los datos se realicen oportunamente para que la información financiera sea oportuna y evitar la negación de aprobación de crédito al cliente.

2.7.7 Evaluación del record crediticio de los clientes

El récord crediticio del cliente, es una de las herramientas fundamentales para el analista de créditos, al tomar la decisión de autorizar o no la nueva orden de ventas recibida por parte del ejecutivo de ventas o canalizado a través del departamento de ventas, dado que en un sistema informático queda evidencia en cuanto al registro de todas las transacciones sin excepción alguna de cada cliente, con la finalidad de controlar las ventas y pagos, en ese sentido es necesario realizar un monitoreo constante para establecer que cuentas están próximos a vencerse o que pasaron de estado corriente a otro estado.

2.7.8 Custodia de documentos relacionados con las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar más que un rubro contable, se relaciona directamente con documentos contables y legales, constancias de control, como por ejemplo pagarés, letras de cambios, facturas cambiarias, notas de crédito, notas de débito, cheques, formularios de apertura o ampliación de créditos, boletas de pagos, cheques rechazados, cheques post fechados, recibos de caja, incluso efectivo. Por la importancia material que posee, este departamento es el encargado de mantener un estricto control y custodia sobre los mismos, para evitar que se le dé mal uso por personas ajenas, situación que impedirá contar con el soporte para realizar los cobros, por ejemplo las facturas cambiarias deben contar con la firma de recibido por parte del cliente, aceptando los términos o convenio establecido.

2.8 Importancia de la gestión del departamento de créditos y cobros

La palabra gestión es sinónimo de administración o dirección, en ese sentido se puede definir la gestión del departamento de créditos y cobros como, la forma de administrar y dirigir de manera eficiente y competente todas las actividades encomendadas a su cargo, con el propósito de lograr los objetivos institucionales, en cuanto al otorgamiento de créditos y la gestión del cobro para mantener información financiera, contable y oportuna para la toma de decisiones, es decir cumplir con las políticas de créditos y cobros.

También se encuentra ligada a la gestión del riesgo que corre la empresa al otorgar un crédito, y evitar pérdidas de cualquier forma, puesto que tampoco se puede eliminar la política de otorgar crédito en virtud que constituye una de las formas para mantener un equilibrio en la economía. Más que realizar bien las actividades en el departamento de créditos y cobros apegados a la normativa interna vigente, se necesita de otros factores adicionales para el desenvolvimiento efectivo, tales como dinamismo, creatividad y por supuesto conocimientos reales y competentes acorde a la actualidad y necesidades del departamento.

Un buen administrador de créditos, debe mantenerse al tanto de los factores externos que afecta a la entidad y a los negocios de los clientes, asimismo debe estar en comunicación constante con las cuentas importantes o clave, sin embargo puede dar lugar a modificaciones a las condiciones del crédito, en ese sentido es necesario hacer hincapié en los siguientes aspectos que podrán ser herramientas para una eficiente gestión:

- ✓ Si una entidad otorga créditos a tiempos muy reducidos, provoca normas crediticias exageradamente estrictas
- ✓ Una administración que otorga o rechaza los créditos con lentitud, restringe las ventas, provocando la disminución de las ventas, por ende las utilidades sobre la inversión en el rubro de cuentas por cobrar, y
- ✓ Si se otorgan más días, esto genera un costo financiero para la entidad que otorga el crédito
- ✓ Uno de los factores importantes del crecimiento de las empresas es la estrategia de vender al crédito, que no es una obligación del vendedor, sino un servicio al cliente
- ✓ Una efectiva administración de crédito y cobro origina ventajas como la obtención de un flujo regular de fondos, aumento en las utilidades, salvaguarda de las inversiones de la empresa, ayuda en la gestión de ventas, etc.

2.9 Riesgo en el departamento de créditos y cobros

La palabra riesgo proviene del latín “*risicare*, cuyo significado es atreverse o transitar por un sendero peligroso” (14), también se puede describir como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos. Los procesos empresariales implican muchos riesgos inherentes, su apareamiento es incierto y es parte inevitable en la toma de decisiones en general y procesos de inversión en particular, en ese sentido el beneficio que se pueda obtener por cualquier decisión o acción que se adopte.

El riesgo de crédito en finanzas se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión en un futuro. Es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrenta cualquier entidad que vende al crédito, uno de los componentes fundamentales de la teoría financiera, surge por el incumplimiento o incapacidad de las contrapartes cumplir con el pago de sus obligaciones contractuales, por tal razón la medición efectiva y cuantitativa del riesgo se asocia con la probabilidad de una pérdida en el futuro, sin embargo los seres humanos deben conocer y responder de manera intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que confrontan en cada decisión.

A diario todas las entidades se enfrentan a la ausencia de certeza sobre el futuro y el reto para su dirección, la gestión de riesgos es determinar con base en su experiencia y rama de producción que maneja, qué nivel de incertidumbre puede aceptar, mientras se esfuerza en hacer crecer el valor para sus grupos de interés, en virtud que al entregar una cantidad de mercadería, servicios o efectivo en el caso de una financiera, se está entregando parte del patrimonio de la empresa; a partir de ese momento se encuentra en riesgo en caso de existir un incumplimiento, evento que podría traer consecuencias negativas para la entidad, pero también una oportunidad para generar valor.

El otorgar crédito conlleva el riesgo de crédito, costos por investigaciones al cliente, gastos de cobranza y el financiamiento de las cuentas por cobrar, rubros que permiten de alguna forma, la disminución de la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. Cuando se otorgan más días de crédito efectivamente se estimulan las ventas, sin embargo eso implica un costo financiero que permite inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar al aumentar dicho rubro y disminuir la rotación del inventario, en ese sentido no se debe ser tan flexible, sino analítico determinando el efecto que puede producir en relación con la competencia y la participación en el mercado. El objetivo de la administración de riesgos puede expresarse en dos sentidos:

- ✓ Asegurarse de que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (no tolerables).
- ✓ Mejorar el desempeño financiero de dicho agente económico, tomando en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo.

2.10 Relación del departamento de créditos y cobros con otras unidades de la organización

2.10.1 Gerencia Financiera y Administrativa

Es la unidad que tiene a su cargo la dirección del manejo, administración y control de todos los recursos de la entidad, velando por que se cumpla con los objetivos anuales establecidos, principalmente con mantener el capital de trabajo adecuado y ejecutar los compromisos financieros a corto, mediano o largo plazo, así como todas las actividades administrativas y operativas.

La relación con el departamento de créditos y cobros consiste en que jerárquicamente depende de esa gerencia, a quien deberá reportar constantemente el cumplimiento de las actividades encomendadas a su cargo, es decir el control de la cartera de créditos, manteniéndola sana y realizando las gestiones pertinentes para no restringir las ventas, pero cobrando oportunamente los saldos corrientes, en consecuencia contar con los recursos financieros necesarios para cubrir las obligaciones financieras, tales como pago de materia prima, servicios básicos, costos directos e indirectos de producción.

2.10.2 Departamento de Comercialización y Ventas

Es el departamento encargado de promocionar y vender todas las líneas de producción por cualquier medio, regularmente a través de ejecutivos de ventas o sala de ventas y en la actualidad por medios electrónicos, lo importante es ejecutar la labor de venta de tal forma que se pueda rotar el inventario y realizarlo en el corto tiempo posible, manteniendo una programación de producción y

rotación de capital adecuado; generalmente se encuentra dividido por canales, tipo de clientes, regiones o distritos para un mejor control estadístico y de rentabilidad.

La relación de créditos y cobros con ese departamento dentro de cualquier entidad es imprescindible, dado que dependiendo del tipo de artículos que se producen, regularmente un gran porcentaje de las ventas se realiza al crédito, la relación consiste en que los ejecutivos de ventas trasladan ya sea directamente o por medio del departamento de comercialización todas las solicitudes de ventas, ampliación de créditos o creación de nuevos clientes para su análisis respectivo.

No obstante en algunas entidades los mismos ejecutivos de ventas realizan la labor de cobranza, en ese sentido nuevamente el departamento de créditos tiene relación directa con ellos, al entregarles facturas originales para su cobro, talonarios de recibos de caja, recepción de todos los cobros que ellos realizan para el registro en la cuenta corriente de la entidad, monitoreo y recordatorios constantes de las cuentas que se encuentran a punto de vencerse.

2.10.3 Departamento de Logística y Distribución

Usualmente es el departamento que tiene a su cargo el almacenaje de todo el producto terminado, al mismo tiempo encargado de coordinar adecuadamente con el departamento de transportes o empresa que presta el servicio de transportar el producto, la programación de entrega del producto facturado al contado o crédito, hasta el lugar que indique el cliente en el tiempo oportuno.

La relación con créditos y cobros, consiste en asegurarse que el producto esté en poder del cliente y que las facturas originales firmadas por el cliente o las copias, estén adjuntas de contraseñas en el caso de ventas al crédito, puedan retornar en buenas condiciones y ser entregados para la gestión correspondiente de cobro, control de la emisión de notas de crédito por devolución de producto no solicitado,

en mal estado o producto no enviado, incluso anulación completa de facturas cargadas en la cartera de clientes.

2.10.4 Departamento de Recursos Humanos

Es el departamento encargado del reclutamiento y selección del talento humano para las diversas unidades de la entidad, también el pago de sueldos y prestaciones a todo el personal, gestión de descuentos a que se encuentran sujetos los empleados. Dependiendo del tipo de artículos que produce o comercialice la entidad, usualmente tiene la opción de vender al crédito a sus empleados a un precio especial y descontarse a fin de mes de su salario.

La relación con créditos y cobros, además de la selección del personal adecuado cuando surge una plaza vacante, también consiste en confirmar los empleados activos para venderles al crédito y, trasladarles el listado de saldos que adeudan los empleados que compraron al crédito, para que sea descontado a fin de mes de su salario en la planilla y de esta forma actualizar el saldo de la cartera.

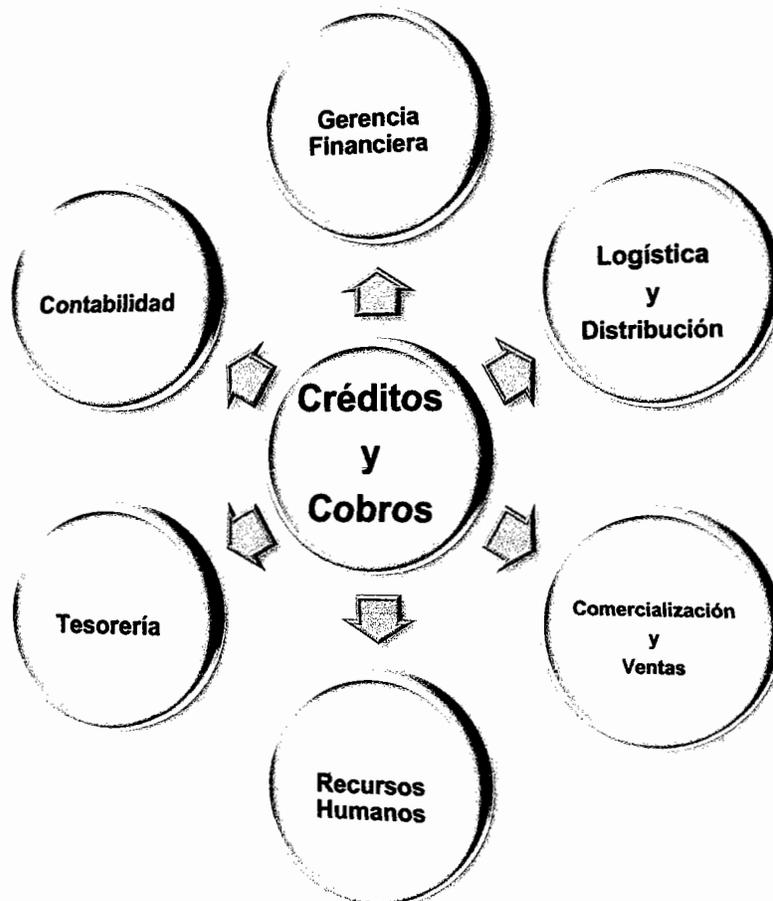
2.10.5 Departamento de Tesorería

Pese a que la gerencia financiera es la encargada de administrar los recursos de la entidad para su buen desempeño, el departamento de tesorería es el encargado de controlar todos los ingresos, así como los egresos de la entidad. La relación con el departamento de créditos y cobros, consiste en coordinar para que los cobros sean oportunos, y de esta forma se cuente con los recursos financieros para cubrir todos los compromisos adquiridos, incluso en muchas ocasiones se realizan negociaciones con clientes importantes en cuanto a la materialidad de sus créditos para que puedan hacer pagos antes del vencimiento de las facturas, con la condición de aplicarles un descuento que es inferior a lo que se pagaría en el sistema financiero por la necesidad de contar con efectivo.

2.10.6 Departamento de Contabilidad

Es la unidad encargada de registrar todas las transacciones contables de la entidad, así como la aplicación de la normativa local o internacional de contabilidad vigente e impuestos, de tal forma que la información financiera sea oportuna para la toma de decisiones de las máximas autoridades. La relación con el departamento de créditos y cobros, consiste en asegurarse que todas las transacciones o cuentas que controla el departamento, principalmente cuentas por cobrar y otras relacionadas, puedan registrarse adecuada y oportunamente para la generación de la información.

Cuadro No. 11
Relación del departamento de créditos y cobros con otras unidades de la entidad



Fuente: Propia del investigador

2.11 Documentos que maneja el departamento de créditos

Usualmente los documentos que se utilizan en el departamento de créditos son legales y contables, autorizados por una institución gubernamental competente, como por ejemplo las facturas cambiarias, notas de crédito, notas de débito que son autorizadas por la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y otros documentos de control interno como los recibos de caja que son comprobantes de cobro, formularios para solicitud, ampliación y cancelación de créditos. La función de cada documento se describe a continuación:

✓ Facturas cambiarias

Las facturas cambiarias, son títulos de crédito, que incorporan la obligación de pagar una suma de dinero dentro de un plazo establecido, por lo que en su contenido se deberá detallar la mercadería o servicio vendido, como objeto de contrato.

En estos documentos actúan dos partes, el librador (vendedor o beneficiario) y el librado (comprador), por esa razón en el Código de Comercio de Guatemala se establece qué es un título de crédito, y que en la compraventa de mercaderías el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador, que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o la parte insoluta de la compraventa, las facturas por ser constancias de negocios celebrados, se deben conservar para el cobro respectivo, toda vez que el comprador está obligado a devolver al vendedor después de recibida la mercadería o servicio, debidamente aceptada la factura cambiaria original.

Es común que las entidades además de la factura original imprimen otras copias, una para el cliente cuando recibe el producto, almacén de producto terminado y archivo a cargo del departamento de créditos y cobros, quienes custodian las copias de facturas.

✓ **Notas de crédito**

Son documentos contables y comprobantes de transacciones que una empresa registra en la cuenta del cliente, con el objeto de acreditar o abonar a su favor determinado monto, por el concepto que se indicará en el documento, usualmente se utiliza para las siguientes operaciones:

- Anulación de facturas
- Devolución de mercadería por avería, mal estado u otro motivo
- Por haberse facturado de más el precio de algún producto
- Descuentos por pronto pago, descuentos especiales o por productos ofertados
- Corrección por exceso en la facturación

✓ **Notas de débito**

Son documentos contables y comprobantes de transacciones que una entidad registra en la cuenta del cliente, con el objeto de debitar o cargar monto que aumenta la cuenta del cliente, por el concepto que se indicará en el documento, usualmente se utiliza para las siguientes operaciones:

- Por haberse facturado con precio menor algún artículo,
- Cargo por intereses o mora, por haber incumplido algún pago,
- Cargo por flete o envío del producto,
- Cheques rechazados, etc.

✓ **Recibos de caja**

Son documentos utilizados para hacer constar el pago que realiza el cliente cuando se le vende al crédito y se le emite una factura cambiaria, razón por la cual en un apartado de la factura, generalmente se establece que sin el recibo de caja no tiene validez el pago, para tal efecto al momento de recibir un pago ya sea parcial o total del valor de la factura, el cobrador lo deberá emitir.

Este documento más que un requisito, es utilizado como control interno y es manejado y custodiado directamente por el departamento de créditos y cobros, conteniendo además de los datos necesarios de identificación de la entidad, serie, número correlativo impreso, nombre y código del cliente, documento o documentos pagados, forma de pago, documento con que se pagó, fecha de pago, nombre del vendedor o cobrador y firma.

✓ **Formularios para apertura y ampliación de créditos**

Son formularios utilizados para la apertura o ampliación de créditos, en el cual se registran todos los datos generales del cliente, adjunto de los documentos básicos, establecidos como requisitos indispensables dentro de las políticas de créditos, asimismo se registran en el sistema informático para el control respectivo.

2.12 Reportes que emite el departamento de créditos y cobros

Los reportes que emite el departamento de créditos y cobros se crean conforme a las necesidades de la entidad, puesto que es la herramienta directa para el desarrollo de sus funciones, por ello no existe un parámetro estándar establecido para los reportes, no obstante los más utilizados son los siguientes:

- ✓ **Reporte de clientes activos:** En este reporte, se detallan los clientes que mantienen un movimiento regular o constante.
- ✓ **Reporte de clientes de baja:** En este reporte, se detallan los clientes que por algún motivo ya no registran movimiento, o finalizaron relaciones comerciales.
- ✓ **Estado de cuenta del cliente:** En este reporte, se detalla en orden cronológico las facturas con sus respectivos valores, pendientes de pago a la fecha en que se genera.

- ✓ **Detalle del historial del cliente:** En este reporte, se detallan todas las transacciones del cliente desde el inicio de la relación comercial, es decir incluye la factura y el pago respectivo, este será de vital importancia y servirá de herramienta para el analista de créditos, antes de autorizar algún pedido.

- ✓ **Estado de la cartera de clientes:** En realidad cada uno de los reportes, son herramientas para el encargado o analista de créditos y cobros, sin embargo este tipo de reporte tiene la peculiaridad de mostrar el monto del total de clientes que se encuentra en los siguientes estados:
 - Estado corriente, contiene el importe de clientes que se encuentran al término de crédito, dependiendo del tipo de producto que se comercializa, usualmente los plazos comerciales son de 15, 30, 60 y 90 días.
 - Estado en mora, contiene el importe de las cuentas que se encuentran vencidas, a partir del siguiente día, después de haber finalizado el plazo máximo en días crédito otorgado.

Cabe mencionar que cada uno de estos reportes se elabora y acomoda de acuerdo a las necesidades de la empresa, puede ser con base en la clasificación de los clientes, por ejemplo si están creadas por rutas, por regiones, por vendedores, etc.; asimismo los reportes pueden mostrar únicamente el total por clasificación generado y detalle de todos los clientes.

CAPÍTULO III

GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO E INFORME COSO-ERM COMO HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

El control interno dentro de cualquier entidad cada vez cobra un lugar importante, puesto que ha permitido a diversas entidades darle enfoque distinto para controlar y optimizar de manera efectiva el uso de sus recursos, después de experiencias negativas ocurridas en organizaciones de renombre que afectaron a miles de inversionistas por la mala administración de sus recursos, en la actualidad los informes COSO han aportado estándares a nivel global, toda vez que establecen parámetros que se acomodan a cualquier tipo de entidad y considera desde el alto ejecutivo hasta el colaborador de menor jerarquía.

Una de las funciones de la Unidad de Auditoría Interna es evaluar y determinar si en realidad se le está dando cumplimiento a la normativa interna vigente dentro de toda la organización, con el objeto de optimizar los recursos y lograr los objetivos institucionales, es por ello que debe ser una unidad independiente en cuanto a su criterio y no depender de ninguna gerencia administrativa u operativa, de lo contrario su trabajo será parcial y crea condiciones para ser objeto de manipulación cubriendo intereses contrarios a los de la entidad.

3.1 Definición de control interno

La palabra control puede tener diversos significados, dentro de ellos se pueden mencionar los siguientes: “comprobación, intervención, regulación, dominio, mando” (27), ejercer autoridad sobre alguien o la acción de limitar y restringir. La palabra interno se refiere a que está limitada para aplicarse dentro de una entidad específica, incluyendo sus agencias, sucursales o controladas. Uniendo los conceptos, al control interno se puede describir como el conjunto de regulaciones y restricciones que existen dentro de una entidad, con el fin de aprovechar al

máximo sus recursos, de tal forma que se puedan lograr los objetivos institucionales. Por su importancia, en la actualidad profesionales y organizaciones han desarrollado diversos conceptos relacionados con el tema, como los siguientes:

Enfoque tradicional

“El control interno comprende el plan de organización, métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus medios, verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficiencia de operación y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.”
(17)

Normas Internacionales de Auditoría

“Es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.” (4:269)

Marco Integrado Gestión de Riesgos Corporativos COSO-ERM

“Cualquier medida que tome la Dirección, el Consejo y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.” (9:4)

3.1.1 Sistema de Control Interno

Un sistema de control interno consiste en las políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas institucionales, la dirección de cualquier entidad es la encargada de planificar, organizar y dirigir la ejecución de acciones oportunas por medio de las políticas denominadas controles.

3.1.2 Identidad del Sistema de Control Interno

El Control Interno debe ser por naturaleza, interno, es decir únicamente al sistema al que sirve y a la entidad que lo alberga, con la finalidad de prevenir y evitar que se den condiciones favorables para la ejecución de errores, fraudes y anomalías en general, causando severos daños a la entidad, en consecuencia inversionistas, empleados y a la misma economía.

Cuadro No. 12 Identidad del sistema de control interno Es

- ✓ Preventivo
- ✓ Constante

Está

- ✓ Íntimamente ligado a los sistemas administrativos y contables de la entidad
- ✓ Diseñado y aplicado con base en las necesidades de la estructura organizacional, incluye los procedimientos y sistemas administrativos, y por supuesto el sistema de información

No es

- ✓ Ocasional
- ✓ Ajeno al sistema en donde se aplica, ni a la empresa u organización en que se ejecuta

Implica

- ✓ Eficacia en los procesos y controles
- ✓ Eficiencia operativa
- ✓ Seguridad en cuanto a la información (mantener acceso válido con exclusividad para usuarios autorizados, que tengan motivos necesarios para utilizarlos)

Utiliza

- ✓ La relación del **Costo/Beneficio** para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar

Fuente: Sistemas Administrativos y Control Interno (10:40)

3.1.3 Flexibilidad del Sistema de Control Interno

Con el paso del tiempo se van generando cambios en la naturaleza de los negocios, eventos que permiten mejorar y actualizar sus modalidades tanto operativas como administrativas, esto incluye aplicación y adaptación de tecnología para los centros de producción y para la generación de información oportuna, satisfaciendo así las necesidades de los clientes y la entidad cuyo objetivo es generar valor.

Al hablar de flexibilidad en el sistema de control interno, no se deberá mal interpretar como la ausencia de una sólida normativa, y que se pueden hacer excepciones cuando existe incumplimiento en los procesos, los cambios en la economía son constantes es por ello que los sistemas de control interno no podrán ser estáticos y ajenos a ellos, por el contrario se deberán ajustar acorde a las necesidades actuales de la entidad para ser competitivas en su área, en consecuencia se deben construir sobre bases sólidas y dinámicas que permitan los ajustes periódicos a la nueva realidad, garantizando que con ello se pueda dar continuidad al desarrollo organizacional y el logro de los objetivos institucionales.

3.1.4 Normas generales (10:42-53)

Es el conjunto de reglamentos o actividades obligatorias que se deben ejecutar a nivel general dentro de la entidad al generar cualquier transacción, es decir que afecte todas las áreas, dentro de ellas se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Formación de un ambiente de control
- ✓ Evitar zonas disputadas o zonas grises
- ✓ Formalización de operaciones por escrito
- ✓ Autorización de operaciones o niveles de autorización
- ✓ Control cruzado por oposición de intereses / segregación de funciones
- ✓ Pre numeración de imprenta en los formularios a utilizar en las distintas unidades receptoras y su control de integridad

- ✓ Control de correlatividad numérica-cronológica
- ✓ Separación de funciones, operativas, de control y de asesoramiento
- ✓ Análisis de riesgos / Cobertura de seguros / Análisis de conveniencia
- ✓ Dependencia entre sectores / El sector que ejerce control no debe depender del sector controlado
- ✓ Revalorización de la función de archivo
- ✓ Custodia de formularios sin utilizar
- ✓ Rotación interna del personal en áreas sensibles
- ✓ Evitar rotación acelerada de personal
- ✓ Registro de transacciones claras, adecuadas y oportunas
- ✓ Mecanismos o canales para reclamos de los clientes

3.1.5 Normas particulares (10:54)

También denominadas específicas, están dedicadas con exclusividad para cada área de trabajo, en virtud que cada una presenta características peculiares, en consecuencia su tratamiento es único, como por ejemplo las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nómina de pagos, tesorería, créditos y cobros, ventas, compras, etc. a continuación algunas aplicaciones:

- ✓ Segregación de funciones dentro de una sección o departamento
- ✓ Medidas concretas de control conducentes a evitar la posibilidad de cometer errores o fraudes que atenten contra los objetivos de la entidad,
- ✓ Mejoramiento de procedimientos y rutinas administrativas, cuyo cumplimiento facilita el ejercicio del control interno
- ✓ Cumplimiento de disposiciones y normativas legales
- ✓ Medidas concretas que mejoran la eficiencia administrativa

3.2 Importancia del control interno

La importancia del control interno dentro de cualquier entidad es imprescindible, puesto que está diseñado sobre los informes financieros, por lo tanto la administración evalúa si el control es aplicable para impedir o detectar fraudes, errores importantes en todos los procesos productivos y administrativos, eventos que se registran y expresan en unidades monetarias; en la actualidad su implementación se ha convertido en una herramienta moderna de prevención que permite al gobierno corporativo mantener bajo control todas las unidades, actividades operativas y administrativas dentro de su estructura organizacional sin excepción alguna.

Por el volumen de transacciones que se generan diariamente, es materialmente imposible verificarlas una por una, no obstante el control interno es una forma de fortalecer los procesos para mitigar las deficiencias y detectarse en el proceso de ejecución. El sistema de control interno ya no es una actividad exclusiva para la dirección administrativa-financiera y supervisada por la unidad de auditoría interna, sino aplicable a todas las actividades desarrolladas en todas las unidades, afectando desde el alto ejecutivo hasta el colaborador con el cargo más bajo dentro de la entidad.

La emisión de los informes COSO ha permitido sugerir estrategias para prevenir y evitar eventos de fraudes o errores que afecten el patrimonio y credibilidad de la entidad, incluso implementación de gestión de riesgos; por lo que el sistema de control interno ya no se sentirá como una carga impuesta, al contrario permite que todos los colaboradores se sientan motivados e identificados con la entidad, considerando que su participación en la ejecución de sus funciones, contribuye para la construcción de una entidad sólida que les genera ingresos, rentabilidad a los inversionistas y desarrollo para el país donde compite, es por ello que va más allá de cumplir con manuales, al consolidar y familiarizar principios y valores morales como la integridad y ética entre otros.

3.3 Clasificación del control interno

3.3.1 Control administrativo

Es el control diseñado y proyectado para influir de manera integral sobre todas las actividades administrativas de una entidad. Todos los eventos siempre se convierten en transacciones financieras y contables, en consecuencia la existencia de políticas de control permiten evitar errores y fraudes, seguridad para las áreas más vulnerables, estadísticas de rotación de inventarios, control del plan operativo anual, informes administrativos periódicos, selección, entrenamiento y compensación del recurso humano, promoviendo siempre políticas que permitan cumplir con los objetivos institucionales, acompañada de una supervisión adecuada en su ejecución.

3.3.2 Control contable

Es el control diseñado para suministrar una seguridad razonable en cuanto al registro de todas las transacciones contables, salvaguarda de activos, y que exista confianza en el contenido de los estados financieros, preparados con base en Normas Internacionales de Contabilidad, y que se mantenga información confiable, suficiente y oportuna para la toma de decisiones.

3.4 Tipos de controles internos

Los tipos de controles internos, se clasifican de la siguiente forma:

3.4.1 Controles preventivos

Son aquellos que establecen condiciones necesarias para que el error no se produzca, como por ejemplo la segregación de funciones, estandarización de procedimientos, autorizaciones, claves de acceso a sistemas informáticos, formularios pre numerados.

3.4.2 Controles detectivos

Son aquellos que identifican los errores, pero no lo evitan, actúan como alarma que permiten registrar el problema y sus causas. Sirven como verificación del funcionamiento de los procesos y de sus controles preventivos, como por ejemplo las conciliaciones bancarias.

3.4.3 Controles correctivos

Son aquellos que permiten investigar y rectificar errores y sus causas, están destinados a procurar que las acciones necesarias para su solución sean tomadas, como por ejemplo los listados de errores, las evidencias de auditoría.

3.5 Antecedentes de los informes COSO

Los informes COSO surgen a raíz de una serie de eventos que causaron escándalos mercantiles, como el caso de Enron, CompuWorld y otras entidades más, que presentaban información financiera falsa a los inversionistas y público en general, haciéndoles creer que tenían ganancias pero en realidad tenían acumuladas grandes pérdidas, ocasionadas por fraudes contables e irregularidades, en el cual se vieron involucrados administradores de alta categoría, ya sea por acción u omisión y avalados por firmas de auditoría, quienes faltando a la ética y la moral, firmaron informes que tuvieron un impacto económico fuerte, y desconfianza en los procesos contables y reportes financieros para todo el público.

Cabe mencionar también que con la finalidad de evitar que personas inescrupulosas siguieran aprovechando, y abusando en el ejercicio de las funciones asignadas dentro de las corporaciones, se iniciaron estudios e implementación de normativas, como en el caso de la legislación de Estados Unidos en donde se aprobó la Ley Sarbanes-Oxley en el año 2002 estableciendo de esa forma un nuevo paradigma de responsabilidad de las empresas, al fortalecer la dirección corporativa y la confianza de los inversionistas, evitando la

vulnerabilidad del control interno al definir claramente las responsabilidades del Director General (CEO) y el Director Financiero (CFO).

Los informes COSO como se les conoce actualmente por sus siglas en inglés, es el resultado de varios estudios elaborados por profesionales expertos en temas administrativos, contables y auditoría con mucha experiencia, patrocinados por entidades sólidas y reconocidas a nivel global, se crearon con base en las necesidades existentes para establecer pautas y conceptos fundamentales que sirvieran como herramienta estándar a nivel global para fortalecer los controles internos dentro de cualquier entidad sin importar el giro del negocio.

Como el conocimiento no es estático sino cambiante y dinámico como la economía, después de la emisión del informe COSO I se han derivado otros informes para satisfacer las necesidades de las entidades de manera integral como COSO-ERM y COSO para Pymes, puesto que no son aplicables únicamente a las finanzas, sino a todos los procedimientos y niveles, afectando el desempeño y actitudes desde los miembros del gobierno corporativo hasta el trabajador con el puesto más bajo para cumplir con los objetivos institucionales.

3.5.1 Significado de las siglas COSO

El significado de las siglas COSO es el siguiente:

Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

3.5.2 Origen e historial de los informes COSO

Los informes COSO, con la finalidad de aportar un estándar para que las entidades puedan evaluar y mejorar sus controles internos, así como la gestión de riesgos, de tal forma que logren sus objetivos, han tenido un proceso de estudio y análisis, que llevaron varios años, no obstante, su resultado ha sido la publicación de los informes que conocemos en la actualidad. A continuación se puede apreciar el historial de su desarrollo y publicación:

Cuadro No. 13**Origen e historial del desarrollo de los estudios e informes COSO**

AÑO	EVENTO
COSO I	
1985	En ese año se formó la Comisión Nacional para Emisión de Informes Fraudulentos, conocida como la Treadway Commission, a fin de identificar las causas en la proliferación actual de emisión de informes fraudulentos.
1987	La Treadway Commission solicitó realizar un estudio para desarrollar una definición común del control interno y marco conceptual.
1988	El Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión conocida como COSO, seleccionó a Coopers & Lybrand para el estudio.
1992	En septiembre de 1992 se publica el informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF) o Marco Conceptual Integrado de Control Interno, comúnmente conocido como COSO I. Fue adoptado por el sector público y privado en los Estados Unidos de América, por el Banco Mundial y el BID, posteriormente se extiende rápidamente a Latinoamérica.
COSO II	
2001	Dada la preocupación para la administración de riesgos, el comité de COSO determinó la necesidad de implementar un marco reconocido de la administración integral de riesgos, por lo que en enero de 2001 se inició con el desarrollo de un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgos, dado que muchas entidades estaban comprometidas en algunos aspectos de esta naturaleza.
2004	En Septiembre del año 2004, se publicó el informe denominado Enterprise Risk Managment – Integrated Framework, COSO-ERM conocido comúnmente como Gestión de Riesgos Corporativos o COSO II, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos. Asimismo incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza al informe Internal Control-Integrated Framework o COSO I.
COSO III	
2006	En el mes de julio de 2006 se publicó Control Interno de la Información Financiera – Guía para “Pequeñas” empresas cotizadas, para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, conocido comúnmente como COSO III.

Fuente: Informes COSO, cuadro elaborado por el investigador

3.5.3 Organizaciones patrocinadoras para su elaboración

El informe COSO es reconocido como el estándar internacional para un marco integrado de control interno, así como para la gestión de los riesgos corporativos, las organizaciones que la patrocinan son las siguientes:

1. Financial Executives International (FEI)
2. Institute of Internal Auditors (IIA)
3. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
4. Institute of Management Accountants (IMA), y
5. American Accounting Association (AAA)

3.5.4 Objetivos de los Informes COSO

- ✓ Servir como un instrumento estándar a nivel global en control interno
- ✓ Brindar herramientas prácticas, realizadas con base en experiencias de expertos que aportaron sus conocimientos para la formulación de los informes
- ✓ Servir como guía para cualquier tipo de entidad que quiere hacer uso eficiente y competente de sus recursos
- ✓ Es apto para directivos, mandos medios y operativos

3.6 Gestión de Riesgos Corporativos

El Marco Integral de la Gestión de Riesgos Corporativos, se creó por el aumento de interés en la gestión de riesgo durante la segunda mitad de los años 90, en su contenido se amplía a COSO I, para la gestión integral de riesgo y no para sustituir el marco de control interno publicado en septiembre de 2004.

3.6.1 Definición de Riesgos Corporativos

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro

del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.” (5:29)

Con el avance de la tecnología, mercados cambiantes, globalización del comercio e industria y consumidores más exigentes, todas las entidades se enfrentan a la ausencia de certeza sobre el futuro, en consecuencia obliga indirectamente a la dirección de cada entidad, establecer qué nivel de incertidumbre puede aceptar, en tanto se esfuerza para hacer crecer el valor de la entidad que dirige. El marco integrado de gestión de riesgo corporativo no está dedicado con exclusividad para las entidades con ánimo de lucro, sino para todas las entidades que quieren adaptarlo como herramienta para generar valor a sus grupos de interés.

3.6.2 Análisis de la definición de la Gestión de Riesgos Corporativos

- ✓ ***Es un proceso continuo que fluye a través de una entidad:*** Se refiere a que así como la economía no es estática, sino dinámica, la gestión de riesgos de igual forma es un intercambio continuo o iterativo de acciones que fluyen por toda la organización, se transmiten y es más efectivo cuando lo convierte en parte de su esencia, en el sentido que los mecanismos se encuentran implícitas dentro de toda la estructura organizacional y en la forma como la dirección dirige el negocio.
- ✓ ***Se realiza por personas en cada nivel de una organización:*** Pese a que la entidad está compuesta por recursos materiales, financieros y humanos, en realidad son las personas (recurso humano) quienes manejan y manipulan los otros dos recursos para generar valor, quienes hacen, dicen y ejecutan los mecanismos e influyen para identificar, evaluar y a través de estrategias responder al riesgo para el logro de los objetivos institucionales.

Es de admitir que cada individuo es único en cuanto a su forma de pensar y actuar dentro de la entidad e independientemente de la unidad y cargo asignado, con su capacidad, habilidades y técnicas propias puede aportar mucho para el buen funcionamiento de lo que tiene encomendado, aplicable desde el gobierno corporativo hasta los cargos operativos más bajos, todos con el mismo interés de generar valor a la entidad.

- ✓ ***Se aplica al establecimiento de la estrategia:*** Cada entidad establece su misión, visión y objetivos, en consecuencia crea e implanta estrategias de alto nivel que estén alineados a los objetivos institucionales, fluyendo en cascada hacia todas las unidades del negocio, divisiones, procesos administrativos y operativos, que de igual forma la dirección contempla los riesgos relacionados con las opciones alternativas.
- ✓ ***Se aplica en toda la empresa, a cada nivel y unidad, e incluye una perspectiva del riesgo a nivel de entidad:*** Implica que la gestión de riesgos corporativos considera toda la gama de actividades de la entidad en los diferentes niveles de su estructura organizacional, iniciando desde la planificación estratégica, asignación de recursos para su desarrollo hasta las unidades del negocio, como por ejemplo recursos humanos, producción, marketing, contabilidad, etc. No obstante puede implicar que cada encargado de las diferentes unidades y procesos, tenga que desarrollar evaluaciones a sus riesgos de manera cuantitativa y cualitativa, dentro de la visión establecida por la alta dirección que es la cartera de riesgo global y determinar si es aceptable o no.
- ✓ ***Está diseñada para identificar eventos potenciales que afecten a la entidad y gestionar los riesgos dentro del riesgo aceptado:*** Es el volumen de riesgo que a un nivel amplio, una entidad que en su búsqueda de generar valor está dispuesta a aceptar, muchas entidades aceptan el riesgo de manera cualitativa o cuantitativa y se refleja en el equilibrio de los objetivos de crecimiento,

rendimiento y riesgo. El riesgo aceptado implica asignación de recursos, porque cada unidad deberá generar el rendimiento deseado a partir de los recursos invertidos.

- ✓ ***Puede proporcionar una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración de una entidad:*** Esto implica que una gestión de riesgos corporativos bien diseñados, puede facilitar a la dirección y consejo de administración una seguridad razonable sobre la ejecución de los objetivos institucionales. Pese a las respuestas que se obtengan en cuanto a la aplicación adecuada de los procedimientos, es de hacer hincapié que el valor razonable no es una seguridad absoluta, toda vez que no es posible predecir con precisión lo que sucederá en el futuro.
- ✓ ***Está orientada a la consecución de objetivos de una o varias categorías separadas:*** En realidad los objetivos son un medio para conseguir un mismo fin, no un fin en sí mismo, y está fijada por la dirección, seleccionando estrategias adecuadas que fluyen en cascada dentro de toda la entidad.

3.6.3 Premisas fundamentales de la Gestión de Riesgos

- ✓ ***Crear valor a sus grupos de interés***

Es el objetivo principal para cualquier entidad, al hablar de valor no siempre se puede interpretar como valor económico, dado que el marco integral es aplicable a entidades lucrativas como no lucrativas.

En el caso de entidades lucrativas, generar valor significa obtener beneficios que superen la inversión, comúnmente conocido como ganancia o rentabilidad, mismo que se produce a través del despliegue de recursos, incluyendo personas, capital, tecnología y marca, y sus grupos de interés son los accionistas, ejecutivos, proveedores, estado, economía, empleados, etc.

En el caso de una entidad no lucrativa, crear valor significa lograr el objetivo por la cual está creada la institución, prestar los servicios oportunamente con el mejor costo, de manera eficiente y competente, los grupos de interés en este caso es la sociedad o grupo a quienes se les brinda el servicio, en el caso de una entidad de salud, a los pacientes, una entidad de educación, los alumnos, etc.

✓ **Incertidumbre y Valor**

La incertidumbre emana de la incapacidad para determinar con certeza y precisión la posibilidad de ocurrencia de eventos y su impacto, y cada uno de ellos presentan riesgos y oportunidades, es por ello que las decisiones de la dirección en todas sus actividades, desde el establecimiento de las estrategias hasta las operaciones cotidianas su impacto, repercute en crear, conservar o erosionar el valor.

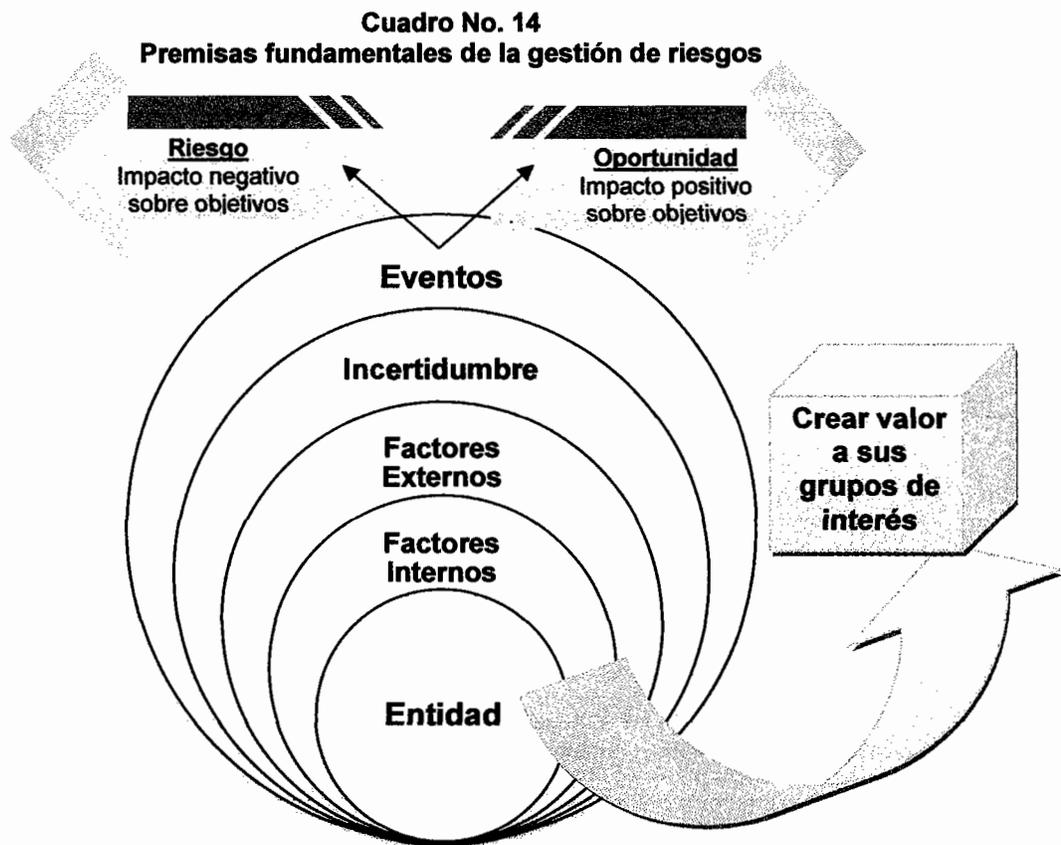
Se dice que se erosiona el valor cuando no se alcanzan los objetivos trazados, consecuencia de una mala estrategia o ejecución inadecuada y su efecto siempre será económico y el valor se maximiza cuando la dirección establece estrategias y objetivos que permiten obtener un equilibrio entre las metas de crecimiento, rentabilidad y riesgos asociados, en consecuencia despliega con eficiencia los recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

✓ **Eventos – Riesgos y Oportunidades**

- **Evento:** Es un incidente o acontecimiento que proviene de fuentes internas o externas, que afecta directamente a la creación de objetivos, puede tener un impacto positivo o negativo, o de ambos tipos a la vez.
- **Riesgo:** Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente los objetivos.

- **Oportunidad:** Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de objetivos.

Desafortunadamente el riesgo es inherente y surge en cualquier momento ya sea de manera interna o externa, dependiendo de las condiciones que genere la economía o los fenómenos naturales, así como puede ser negativa al provocar un impacto que impida la creación o erosión del valor existente, también puede ser positivo cuando en medio de la incertidumbre permite la creación de nuevas oportunidades que compensen eventos negativos, en ese sentido es necesario establecer estrategias pertinentes y anticipadas para gestionar de manera adecuada algún caso fortuito, evitando de cualquier manera que impacte en un alto nivel negativo los intereses de la entidad.



Fuente: Marco Integrado del Informe Gestión de Riesgos Corporativos
Esquema elaborado por el investigador

3.6.4 Objetivos de la Gestión de Riesgos Corporativos

Al establecerse la misión y visión dentro de cualquier entidad, simultáneamente se selecciona la estrategia y se fijan metas alineadas a los objetivos institucionales, que fluyen en cascada dentro de toda la entidad. Una gestión de riesgos corporativos bien diseñada y realizada, puede facilitar a la dirección y al consejo de administración una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos.

La seguridad razonable refleja la idea de que la incertidumbre y el riesgo están relacionados con el futuro, y que ninguno puede predecir con precisión, tampoco implica que la gestión de riesgos corporativos fracase constantemente, en ese sentido los controles internos pueden contribuir a reducir el riesgo para que una entidad logre sus objetivos, no obstante puede producirse un evento incontrolable en cualquier momento, como por ejemplo un error o un inadecuado incidente con la información, un desastre natural, experimentando un fracaso, en ese sentido la seguridad razonable, no es una seguridad absoluta. El marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad y lo clasifica en las siguientes categorías:

✓ Estrategia

Cuando se establece una entidad principalmente si su fin es el lucro, esa será su meta principal, sin embargo para lograrlo es necesario que conozca el mercado en que compite, quiénes son sus consumidores, cuanto quiere lograr tanto en términos cualitativos como cuantitativos, y para su desarrollo y desenvolvimiento se apoya en todo su capital humano, en tal virtud esta categoría está alineada con los objetivos de alto nivel de la entidad, en virtud que se encuentran relacionados con la misión y visión de la entidad, brindándole el apoyo oportuno, para generar valor a sus grupos de interés a través de su eficiente desempeño para superar las metas de rentabilidad.

✓ **Operaciones**

Para lograr los objetivos institucionales, es menester optimizar al máximo el uso de los recursos a su disposición, esto incluye el desempeño y metas de rendimiento y rentabilidad, es por ello que esta categoría de objetivo tiene como función invitar a todo el equipo de trabajo sin excepción alguna, a cumplir con los parámetros creados, hacer uso eficiente de los recursos, actividad que no es exclusiva para la sección operativa, sino para todas, incluyendo el área administrativo, que permita la medición y supervisión de la eficacia y eficiencia, así como salvaguarda de recursos frente a pérdidas.

✓ **Información**

La administración de la entidad es la encargada de preparar los estados financieros, resultado de un proceso de transacciones registradas durante un período de tiempo en todas las dependencias de la entidad, expresados en valores monetarios, en tal virtud esta categoría es relativa a la fiabilidad de la información que es suministrada por la entidad, incluye información interna y externa e implica información financiera y no financiera.

Consiste en establecer políticas que estén enfocadas desde el inicio hasta la finalización de cada operación, asimismo que la información que se genera sea imparcial y se registren con base en las normas contables vigentes, de tal forma que el resultado garantice razonabilidad, confiabilidad y veracidad, tanto para los inversionistas, acreedores y público en general.

✓ **Cumplimiento**

Está relacionado directamente con el cumplimiento de la legislación y normativas vigentes a las cuales la entidad está sujeta, ya sean gubernamentales o de gremios, toda vez que cada país y localidad en el que se establecen las entidades cuentan con normativas relacionadas con tributación, control de calidad, sanidad, medio ambiente, contables, entre otras. Esta

categoría se relaciona directamente con el cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas aplicables, depende de factores externos y tienden a ser similares entre entidades en algunos casos, y sectorialmente en otros.

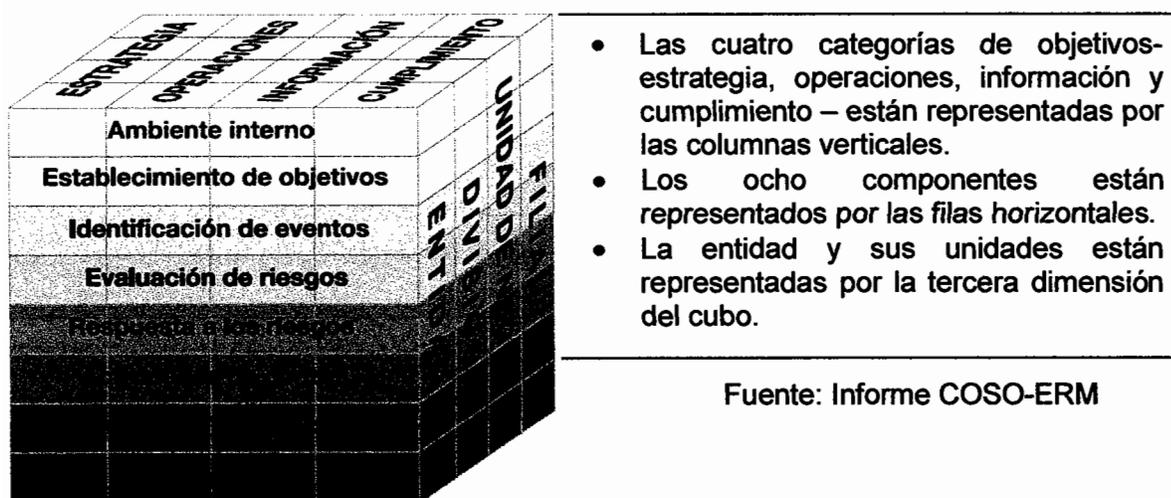
✓ **Salvaguarda de recursos o activos**

Como es de conocimiento general, lo que menos abundan son los recursos, es por ello que cada entidad, realiza los esfuerzos necesarios para contar con todas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, tanto operativas como administrativas para el logro de los objetivos institucionales, en tal virtud esta categoría se relaciona con la prevención de pérdidas de activos o recursos de una entidad, estableciendo parámetros oportunos para maximizar y hacer uso eficiente de los recursos, evitando ineficiencia, despilfarro de recursos, que no sean objeto de vulnerabilidad ante cualquier pérdida, robo, destrucción o deterioro por descuido, error o intencional, o simplemente por decisiones empresariales.

3.7 Componentes del Control Interno en la Gestión de Riesgos Corporativos

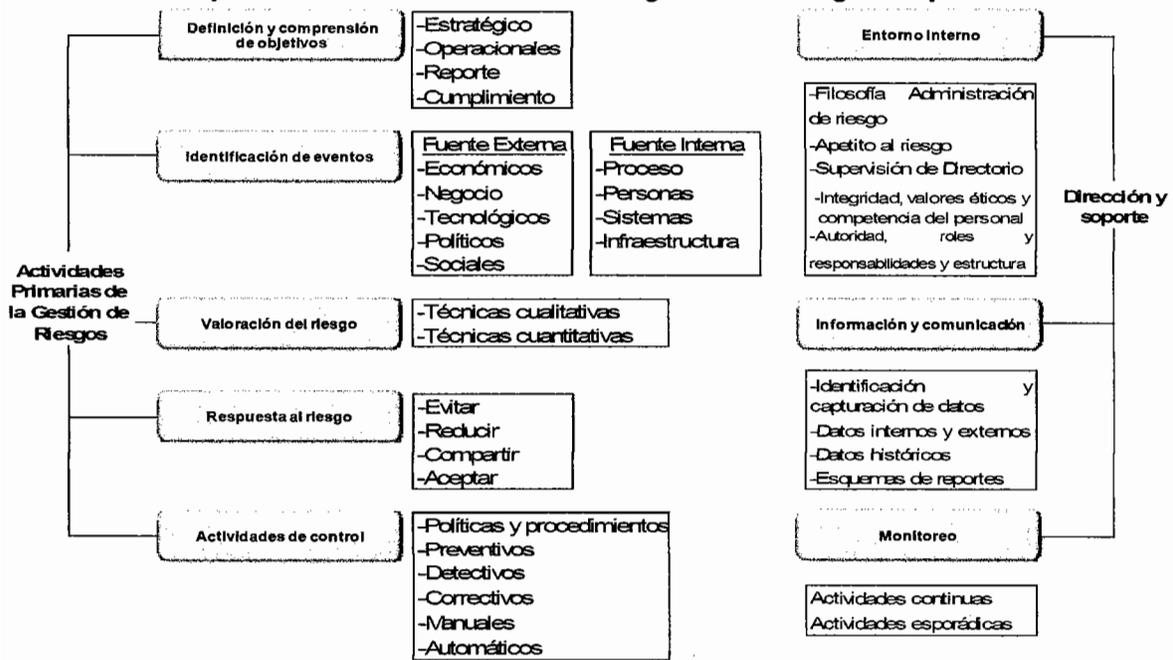
El Marco Integrado de Gestión de Riesgos establece ocho componentes, que a continuación se representa de manera gráfica, y posteriormente el concepto de cada uno de ellos.

Cuadro No. 15
Componentes del control interno en la gestión de riesgos corporativos



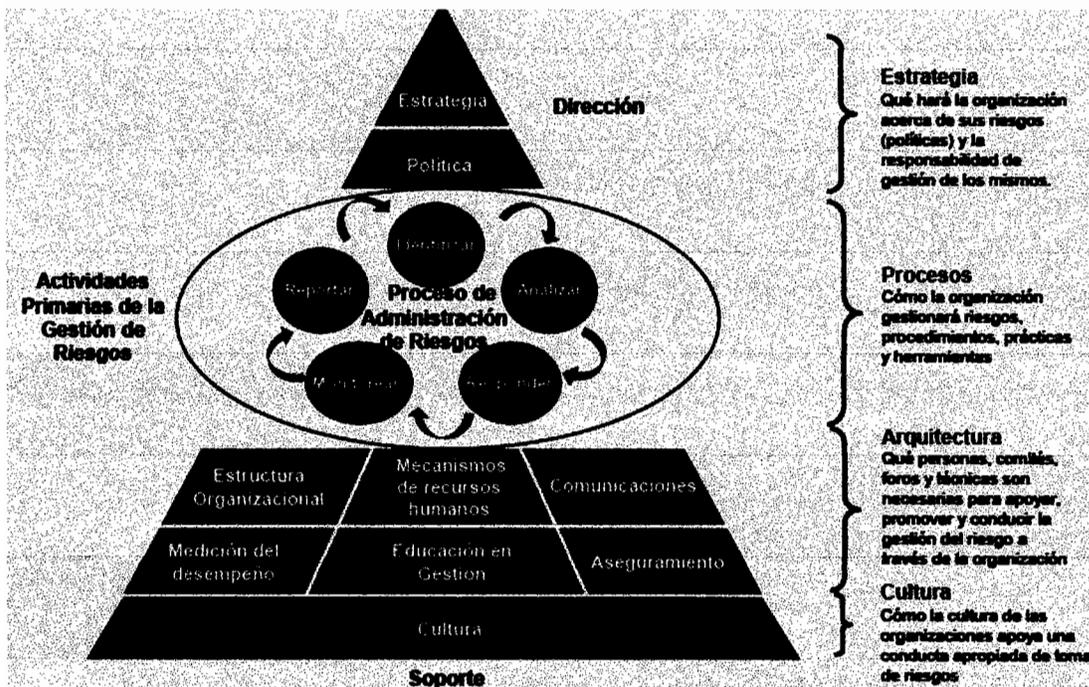
Fuente: Informe COSO-ERM

Cuadro No. 16
Componentes del control interno en la gestión de riesgos corporativos



Fuente: Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos, gráfica elaborada por el investigador

Cuadro No. 17
Proceso administrativo de la gestión de riesgos corporativos



Fuente: Material del I Congreso de Auditoría Interna, IIA Colombia "El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

3.7.1 Ambiente interno

“Constituye la base de todos los demás componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura, e influye en cómo se establecen las estrategias, se definen los objetivos, se estructuran las actividades de negocio, se identifican y evalúan los riesgos y se actúa sobre ellos. Asimismo, incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación de las actividades de supervisión.” (5:39)

El ambiente interno abarca toda la estructura de una organización, que fluye sobre la conciencia de sus empleados, sobre el riesgo, y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura, es por ello que para su desarrollo es imprescindible actuar bajo los siguientes factores:

- ✓ Filosofía de gestión de riesgos
- ✓ Cultura de riesgo o riesgo aceptado
- ✓ La supervisión ejercida por el consejo de administración
- ✓ La integridad, valores éticos
- ✓ El compromiso de la competencia de su personal
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad
- ✓ Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos

3.7.2 Establecimiento de objetivos

“Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar los eventos potenciales que afectan a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y se alinean con ella, además de ser consistentes con el riesgo aceptado.” (5:34)

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.” (5:47) Los tipos de objetivos a establecer son los siguientes:

- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Objetivos relacionados
- ✓ Objetivos seleccionados
- ✓ Riesgo aceptado
- ✓ Tolerancia al riesgo

3.7.3 Identificación de eventos

La identificación de eventos consiste en, establecer o encontrar los eventos potenciales que pueden tener un impacto en la entidad. Esto implica la identificación de posibles acontecimientos internos o externos, que afectan a la consecución de objetivos, diferenciándolos según su procedencia, e incluye la distinción entre los que representan riesgos u oportunidades, o ambas circunstancias a la vez. Las oportunidades se reenvían hacia la estrategia de la dirección o a los procesos para fijar objetivos.

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente y en gran magnitud la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección

reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos, cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.” (5:55) Factores que identifican los eventos:

- ✓ Acontecimientos o eventos
- ✓ Factores de influencia estratégica y de objetivos
- ✓ Metodologías y técnicas de identificación de eventos
- ✓ Acontecimientos interdependientes
- ✓ Categorías de acontecimientos
- ✓ Distinción entre riesgo y oportunidad

3.7.4 Evaluación de riesgos

Los riesgos identificados se analizan para formar una base que determine cómo deben gestionarse, y se asocian a los objetivos que pueden ser afectados, evaluándose desde la doble perspectiva de riesgo inherente y residual, considerando tanto su probabilidad como su impacto.

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad.” (5:63) En el contexto de los riesgos influyen factores internos y externos, por lo que se puede determinar qué eventos pueden ocurrir y hasta qué punto puede afectar los objetivos de una entidad, para el efecto es imprescindible evaluar lo siguiente:

- ✓ *Riesgo inherente y residual*
- ✓ Estimación de la probabilidad e impacto
- ✓ Fuentes de datos

- ✓ Perspectivas
- ✓ Técnicas de evaluación
- ✓ Relaciones entre eventos

3.7.5 Respuesta al riesgo

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.” (5:71) Para ello es necesario observar lo siguiente:

- ✓ Evaluación de posibles respuestas
- ✓ Evaluación del efecto sobre la probabilidad y el impacto del riesgo
- ✓ Evaluación de costes y beneficios
- ✓ Oportunidades en las opciones de respuesta
- ✓ Selección de respuestas
- ✓ Perspectiva de carteras de riesgos

3.7.6 Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen y ejecutan, con la finalidad de asegurar que se llevan a cabo eficazmente las respuestas a los riesgos seleccionados por la dirección de la entidad.

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las

actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.” (5:77) Para su desarrollo es necesario considerar lo siguiente:

- ✓ Integración de las respuestas al riesgo
- ✓ Tipos de actividades de control
- ✓ Políticas y procedimientos
- ✓ Controles de los sistemas de información
- ✓ Controles generales
- ✓ Controles de aplicación
- ✓ Controles específicos de la entidad

3.7.7 Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica de un modo y en un plazo que permita a las personas desarrollar sus responsabilidades. Hace falta información a todos los niveles de una entidad para identificar, evaluar y responder a los riesgos. También puede darse una comunicación eficaz en sentido amplio, cuando fluye en todas direcciones dentro de la entidad. El personal debe recibir comunicaciones claras, sobre su papel y responsabilidades.

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización.

Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección, que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión, y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.” (5:85) En ese sentido se debe considerar lo siguiente:

✓ **Información**

- Sistemas estratégicos e integrados
- Integración con las operaciones
- Profundidad y oportunidad de la información
- Calidad de la información

✓ **Comunicación**

- Comunicación Interna
- Comunicación Externa
- Medios de comunicación

3.7.8 Supervisión

Toda la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando en ella las modificaciones que sean necesarias. De este modo, se puede reaccionar dinámicamente y cambiar si varían las circunstancias. Esta supervisión se lleva a cabo a través de actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos o una combinación de ambas actuaciones.” (5:34,35)

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o

una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.” (5:93) Para su ejecución se deberá considerar lo siguiente:

- ✓ Actividades de supervisión permanente
- ✓ Evaluaciones independientes
- ✓ Alcance y frecuencia
- ✓ Quien evalúa
- ✓ Proceso de evaluación
- ✓ Metodología
- ✓ Documentación
- ✓ Comunicación de deficiencias
- ✓ Fuentes de información
- ✓ De qué se informa
- ✓ A quién se informa
- ✓ Directrices de información

3.8 Capacidades o beneficios de la Gestión de Riesgos Corporativos

Los beneficios de la Gestión de Riesgos corporativos sirven para lograr los objetivos de la entidad, tales como el rendimiento y rentabilidad e impedir la pérdida de recursos en el desarrollo de las actividades, así como mantener información eficaz y se cumplan con las normativas internas y externas vigentes, dentro de ellos podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Alinear el apetito al riesgo aceptado y la estrategia
- ✓ Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos

- ✓ Reducir sorpresas y pérdidas operativas
- ✓ Identificar y gestionar riesgos en toda la entidad
- ✓ Facilitar respuestas integradas a riesgos múltiples
- ✓ Aprovechar las oportunidades
- ✓ Mejorar la aplicación de capital

3.9 Roles y responsabilidades

Para que la aplicación de la gestión de riesgos corporativos sea efectiva, es imprescindible que todo el personal de la entidad asuma su responsabilidad, de conformidad con su nivel o posición dentro de la entidad, por lo que pueden ser gestión, ejecución, aprobación, supervisión, etc. Es oportuno mencionar que usualmente terceros facilitan información útil para llevarla a cabo, sin embargo no son responsables de su eficacia, estos roles se encuentran clasificados de la siguiente forma:

- ✓ **Personal de la entidad**
 - “Consejo de Administración
 - La dirección
 - Responsable de riesgos
 - Directivos financieros
 - Auditores internos
 - Otro personal de la entidad” (5:104,105,106)
- ✓ **Terceros**
 - “Auditores externos
 - Legisladores y reguladores
 - Terceros con interacción con la entidad
 - Proveedores de servicios externos
 - Analistas financieros, agencias calificadoras de solvencia financiera y medios de comunicación” (5:107, 108, 109)

3.10 Mapa de riesgos

El mapa o matriz de riesgo es una herramienta utilizada para la evaluación de los riesgos, la cual facilita presentar en forma gráfica la repercusión (severidad) y la constancia (probabilidad de ocurrencia) de los riesgos a que están expuestas las entidades, independientemente de su giro económico, asimismo sirve como una orientación visual que en forma sencilla otorga prioridades en la atención de determinados riesgos. Una matriz de riesgos muy simple sólo puede estar compuesta por cuatro cuadrantes, así:

- ✓ Alto impacto / alta probabilidad de ocurrencia.
- ✓ Bajo impacto / alta probabilidad de ocurrencia.
- ✓ Alto impacto / baja probabilidad de ocurrencia.
- ✓ Bajo impacto / baja probabilidad de ocurrencia.

El mapa de riesgos tiene como objetivo evaluar los eventos tomando en consideración su probabilidad de ocurrencia y el impacto que éstos provoquen, permitiendo a la administración seleccionar qué riesgos deben ser tratados y asignarles prioridades para su tratamiento. A continuación se presentan tres modelos de matrices de riesgos, que se pueden acomodar acorde a las necesidades de las áreas que se están evaluando:

Cuadro No. 18
Matriz de riesgo cualitativo – nivel de riesgo, modelo 1

Impacto	Probabilidades de ocurrencia		
	Alta	Media	Baja
Alto			
Medio			
Bajo			

Fuente: Propia del investigador

Cuadro No. 19
Matriz de riesgo cualitativo – nivel de riesgo, modelo 2

Nivel	Descripción	Probabilidad de suceso	Riesgo
1	Muy improbable	Muy baja	
2	Improbable	Baja	
3	Posible	Moderada	
4	Probable	Alta	
5	Prácticamente seguro	Muy alta	

Fuente: Técnicas de aplicación, Marco Integrado COSO-ERM

Cuadro No. 20
Matriz de riesgo cualitativo – nivel de riesgo, modelo 3

Objetivo		
Riesgo		Unidades de medición
Nivel	Impacto relativo	Mediciones
1	Insignificante	
2	Leve	
3	Moderado	
4	Grave	
5	Catastrófico	

Fuente: Técnicas de aplicación, Marco Integrado COSO-ERM

3.11 Métodos de evaluación del control interno

Consiste en la forma de revisar y analizar el conjunto de procedimientos, incorporados e implementados para el desarrollo del ambiente y estructura de control interno de una entidad, que afecte todas las actividades operativas y administrativas para el logro de los objetivos institucionales. Los métodos principales utilizados para su evaluación son los siguientes:

3.11.1 Narrativo o descriptivo

El método narrativo consiste en realizar una descripción por escrito el detalle de los procedimientos más relevantes, y de las características del sistema de control interno, en el cual se identifican a los empleados que intervienen en toda la gama de transacciones y actividades dentro de la entidad, en consecuencia ellos explican el desarrollo de sus actividades y las normas o procedimiento a los que están sujetos, así como los documentos que manejan, registros, división de funciones, custodia de bienes, etc.

3.11.2 Cuestionario

Este es un método tradicional y utilizado como un instrumento de investigación, consiste en diseñar cuestionarios con una serie de preguntas de control interno formuladas y estandarizadas en forma técnica, para conocer acerca de la forma en que se manejan las transacciones y personas que intervienen en su proceso. Las respuestas afirmativas, indican la existencia de una adecuada medida de control y normalmente una respuesta negativa o ausencia de respuesta, señala una falla o debilidad en el sistema establecido. No obstante el auditor debe identificar esos errores potenciales que se presenten y hacer una separación entre debilidades importantes y menores.

3.11.3 Gráfico

Este método consiste en la esquematización de la gama de operaciones que se realizan dentro de una unidad o toda la entidad mediante el empleo de dibujos,

tales como flechas, cuadros, figuras geométricas, etc. y cada uno de ellos representa departamentos, registros, formas, archivos, etc. para poder explicar el flujo de transacciones que se ejecutan diariamente ya sea en forma oral o escrita.

Este método permite detectar con mayor facilidad las áreas en donde se encuentran las debilidades del control, toda vez que permite reflejar de mejor manera por medio gráfico como fluye el curso o recorrido de una masa de información, un sistema o proceso administrativo u operativo dentro de la entidad a través de los procedimientos establecidos, sin embargo requiere mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los diagramas de flujo y habilidad para hacerlos.

3.12 Requisitos fundamentales a considerar en la evaluación de un sistema de control interno

3.12.1 Oportuno

Uno de los requisitos es que sea oportuno, que no es más que considerar que las actividades deben ejecutarse en tiempo y a propósito, de tal forma que se pueda evitar situaciones adversas que afecten a la entidad en todo sentido, para que eso suceda es menester considerar controles preventivos, detectivos y correctivos, no implementarse únicamente como respuesta para erradicar errores o irregularidades, que pueden tener un costo muy elevado para la entidad.

3.12.2 Económico

Como el sistema de control interno es imprescindible dentro de cualquier entidad, su implementación se deberá diseñar acorde a las necesidades de cada entidad, y dependerá mucho de su tamaño, actividad económica, ubicación al resultado de la evaluación al riesgo inherente, en consecuencia el costo/beneficio será fundamental. Un sistema costoso de control interno, no garantiza que sea fiable, sino la forma de cómo se ejecuta y cumple.

3.12.3 Universal

Como se reiteró en varias ocasiones, en la actualidad el control interno es uno de los temas de mayor relevancia dentro de cualquier entidad, independientemente del giro del negocio, en consecuencia se dice que el control interno es universal porque es aplicable a todas las organizaciones, sean estas de carácter lucrativo, no lucrativo, o gubernamental, el objetivo es el mismo hacer uso de los recursos de la manera eficiente y competente, de tal forma que se pueda generar valor.

3.13 El control interno y su efecto en el alcance de una auditoría interna

Cuando el personal de la unidad de auditoría interna, ejecuta las evaluaciones o auditorías programadas en cualquier área de la entidad, una de sus funciones es asegurarse que todo el sistema de control interno implantado se esté cumpliendo a cabalidad, solo de esa forma se podrá tener una certeza razonable y no absoluta que el recurso invertido en su implementación es de beneficio para el logro de los objetivos institucionales, caso contrario se determinarían las debilidades y su impacto con el cumplimiento de las metas establecidas y presentar las recomendaciones pertinentes.

3.14 Función de la Auditoría Interna en la evaluación de los controles internos dentro de la entidad y su rol en la Gestión de Riesgos

El Marco Internacional para la Práctica Profesional del Instituto de Auditores Internos (IIA's International Professional Practices Framework IPPF), define a la Auditoría Interna como "una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno." (12:5)

En ese sentido, la independencia que tenga la unidad de Auditoría Interna es fundamental dentro de la entidad, solo de esa forma podrá desempeñarse con

total libertad para evaluar y emitir opiniones conforme a la razonabilidad de la gestión que realiza cada unidad de la entidad. Su rol principal con la Gestión de Riesgos Corporativos es proveer aseguramiento objetivo a la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo, es decir que el desarrollo de sus actividades provean un valor agregado a la entidad, asegurándose que los objetivos de los principales riesgos de negocio están siendo manejados apropiadamente y que el marco de control interno están operando efectivamente.

Cuadro No. 21
Rol de la auditoría interna en la gestión de riesgos

Roles principales de la Auditoría interna respecto al ERM	Roles legítimos de auditoría interna realizados con salvaguarda	Roles que auditoría no debe realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo • Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados • Evaluación de los procesos de gestión de riesgos • Evaluación de reporte de riesgos claves • Revisión del manejo de los riesgos claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación, identificación y evaluación de riesgos • Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos • Coordinación de actividades de ERM • Consolidación de reportes sobre riesgos • Mantenimiento y desarrollo del marco de ERM • Defender el establecimiento del ERM • Desarrollo de estrategias de gestión de riesgos para aprobación de la junta 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el apetito de riesgo • Imponer procesos de gestión de riesgos • Manejar el aseguramiento sobre los riesgos • Tomar decisiones en respuesta a los riesgos • Implementar respuestas a riesgos a favor de administración • Responsabilidad de la gestión

Fuente: Informe COSO-ERM

3.15 Objetivo de la Unidad de Auditoría Interna, en la evaluación del control interno en el departamento de créditos y cobros

El objetivo fundamental consiste en establecer la razonabilidad del desenvolvimiento y grado de certeza que se tiene, en cuanto a la gestión de un departamento tan fundamental para mantener el capital de trabajo dentro de cualquier entidad, en caso de existir deficiencias, identificarlas, recomendar mecanismos que puedan fortalecer un mejor desempeño, de tal forma que se logren los objetivos institucionales.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE DULCES (CASO PRÁCTICO)

4.1 Datos generales de la empresa

La empresa Dulces Mesoamericanos, Sociedad Anónima (nombre ficticio), fue constituida el 1 de Julio del año 2000, de conformidad con la legislación guatemalteca, su objetivo es producir en Guatemala dulces de calidad, y comercializarlos en toda la república de Guatemala y Centroamérica. En los años de su existencia se ha esmerado en la innovación de sus productos, de tal forma que pueda satisfacer los gustos más exigentes de los clientes, a través de una gran variedad de sabores y presentaciones, su objetivo es seguir abarcando mercado y posicionarse como producto líder.

En los primeros cinco años solamente contaba con una línea de producción, la de los dulces duros, sin embargo por motivos de competencia a nivel de mercado y la aceptación del producto, en la actualidad cuenta con las siguientes líneas y producción:

Cuadro No. 22
Líneas de producción de Dulces Mesoamericanos, S.A.

Línea de duros	Línea de blandos	Línea de gomas
✓ Caramelos sin relleno	✓ Cremitas	✓ Chicle bomba
✓ Caramelos con relleno	✓ Tofees	✓ Chicle sin azúcar
✓ Paletas	✓ Chiclosos	✓ Pastillas
✓ Bombones con relleno		✓ Gomas de diferentes figuras y sabores
✓ Bombones sin relleno		
✓ Pizarrines		

Fuente: Propia del investigador

El trabajo del departamento de operaciones en la creación de nuevos productos ha sido efectivo, juntamente con el departamento de mercadeo y comercialización quienes han logrado la colocación de los productos, y su aceptación por parte de los consumidores ha permitido un crecimiento en las ventas, en consecuencia de la producción también; el 75% de las ventas se realiza al crédito y el 25% de contado.

La labor de todas las ventas lo realiza el departamento de comercialización y ventas por medio de los ejecutivos de ventas, para una mejor atención a los clientes el departamento de ventas se encuentra dividido en 5 canales de distribución y regiones de la siguiente manera:

✓ **Canales de distribución**

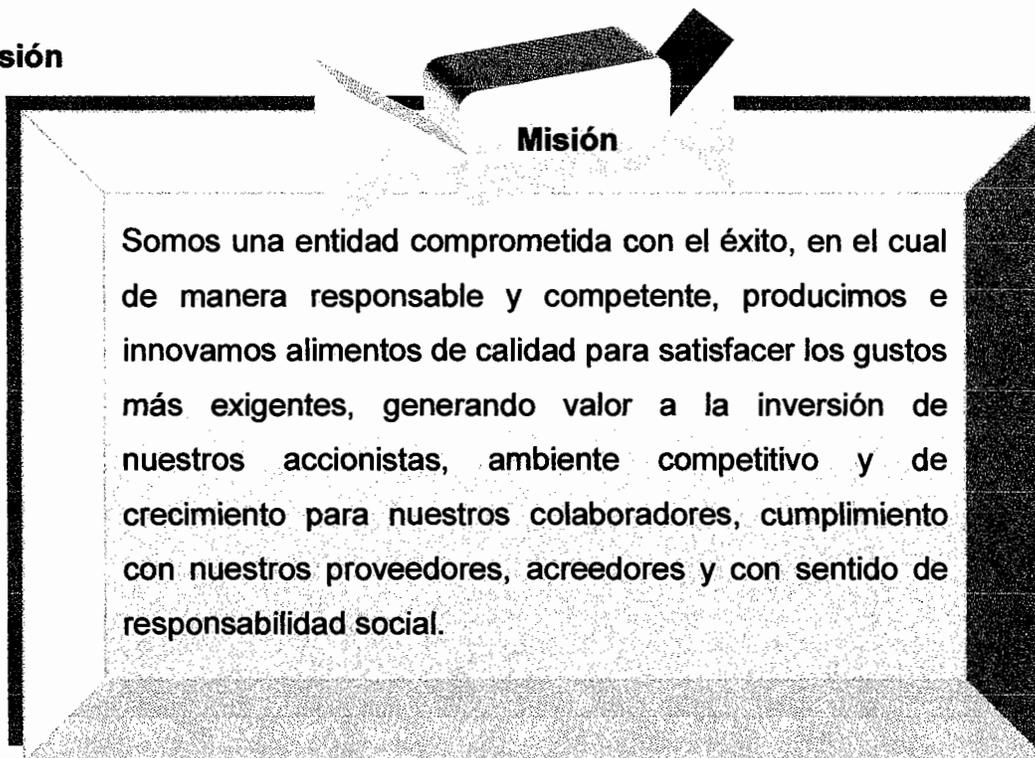
- Distribuidores locales
- Mayoristas
- Ventas al detalle
- Autoservicios
- Distribuidores del exterior

✓ **Regiones**

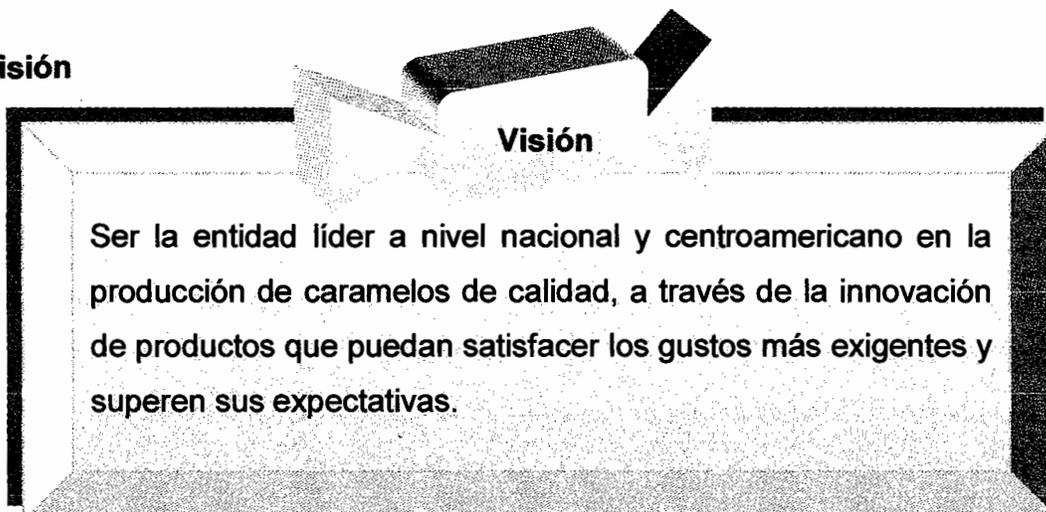
- Metropolitana
- Occidente
- Norte
- Sur
- Oriente

Para cumplir con la atención de los clientes, se tienen asignados ejecutivos de ventas específicos por cada región, a efecto de cubrir a todos los clientes de los diferentes canales de distribución, asimismo se cuenta con tres supervisores para darle seguimiento a las funciones asignadas a los ejecutivos de ventas, un supervisor para cada una de las regiones, siendo las siguientes: región metropolitana, región norte y oriente, región sur y occidente.

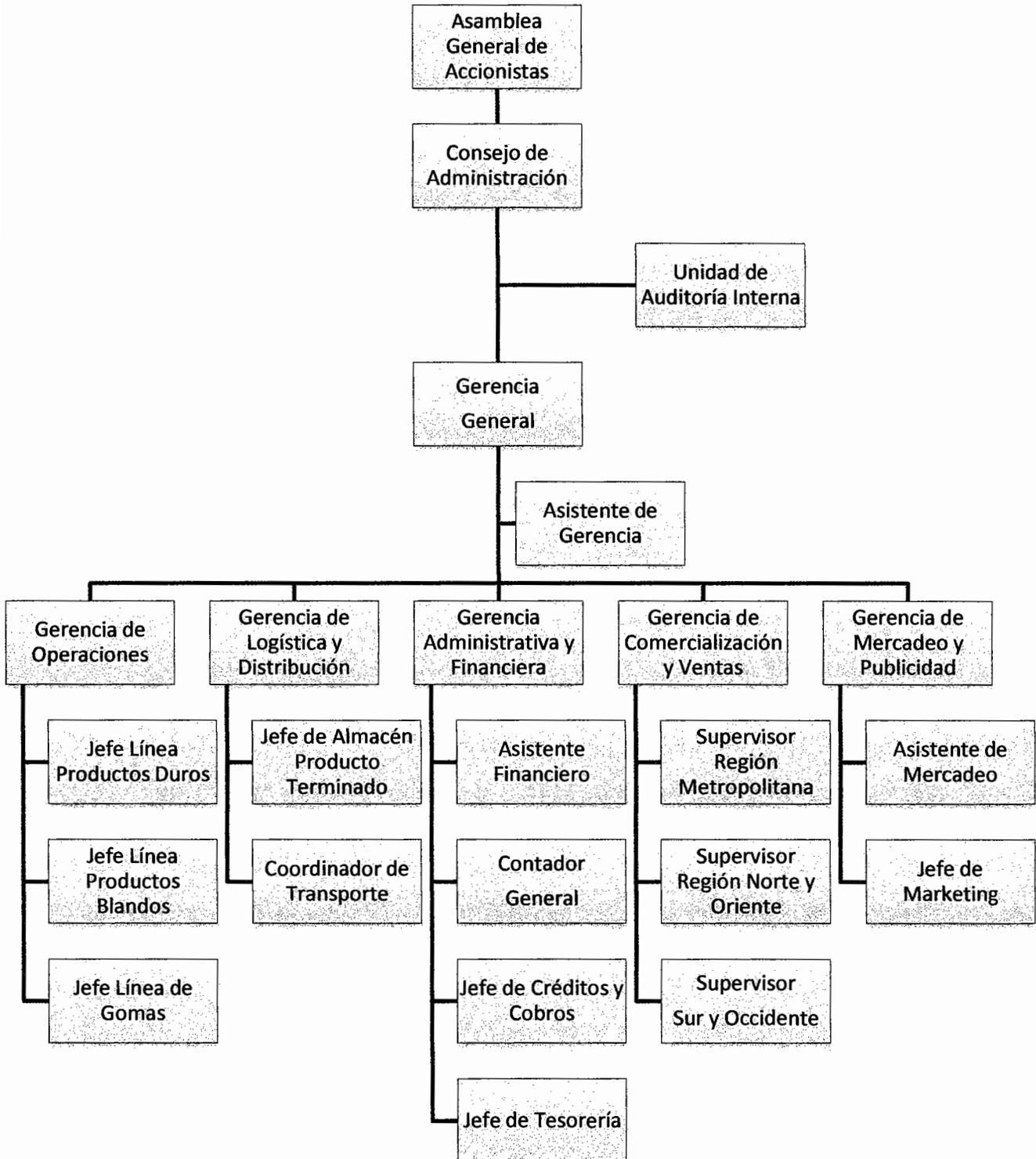
✓ **Misión**



✓ **Visión**



Cuadro No. 23
Estructura organizacional de Dulces Mesoamericanos, S.A.



Fuente: Propia del investigador

El control interno de la empresa Dulces Mesoamericanos, S.A., es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la ejecución de los objetivos enfocadas dentro de las siguientes categorías:

1. **Estratégicos:** Objetivos a un alto nivel, alineados con la misión y visión de la entidad, para brindarle apoyo.
2. **Operativos:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
3. **De Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
4. **De Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.
5. **Salvaguarda de activos:** Objetivo relativo al uso adecuado de los activos de la entidad para el desarrollo de sus actividades, acorde a su filosofía.

4.2 Situación que motivó de la solicitud de la evaluación del control en el departamento de Créditos y Cobros

Como se menciona anteriormente, en la actualidad por la aceptación de los productos, las ventas han tenido un aumento considerable, incluso en los últimos 6 meses ha crecido la cantidad de clientes y por ende los créditos, no obstante la Gerencia Administrativa y Financiera, ha recibido quejas e inconformidades que se tiene con el departamento de créditos y cobros, siendo los siguientes:

- Los ejecutivos de ventas, y algunos clientes han manifestado su inconformidad, en virtud que, en muchas ocasiones no se les autorizan los pedidos, o se retienen por un mayor tiempo, y dado que el departamento de Logística y Distribución programa la entrega de los productos, en muchas ocasiones no se entregan a tiempo.

- El Jefe de Contabilidad ha manifestado su inconformidad, en virtud que en muchas ocasiones no se cuenta con información oportuna en el rubro de cuentas por cobrar, toda vez que el personal del departamento de créditos y cobros se atrasa en la alimentación y actualización de información en el módulo de esa cuenta, en donde se registran los pagos y descuentos.
- El Jefe de Tesorería también ha manifestado su malestar, dado que constantemente se tiene el problema de no contar con los recursos necesarios para cubrir las necesidades básicas, tales como el pago a proveedores, acreedores, servicios, sueldos, etc. en virtud que el departamento de créditos y cobros no cumple con la recuperación de la cartera que se tiene en programación, pese a que en muchos de los casos, las cuentas ya se encuentran vencidas.

Derivado de las quejas e inconformidades manifestadas al Gerente Financiero y Administrativo de la entidad, quien ha discutido el tema con el Gerente General y el Consejo de Administración, este último ha decidido solicitar al Auditor Interno realizar una evaluación al control interno en el departamento de Créditos y Cobros, a efecto de establecer cuáles han sido las razones principales de las deficiencias que han permitido las inconformidades del personal y clientes, de tal forma que se puedan tomar las medidas que correspondan.

4.3 Descripción del proceso de trabajo que realizará la Unidad de Auditoría Interna

La función de la Unidad de Auditoría Interna en el presente caso, consiste en evaluar el control interno en el Departamento de Créditos y Cobros, para ello es necesario conocer los actuales procesos en el Departamento citado, analizar cada uno de ellos y comprobar su efectividad, para el efecto se utilizará como referencia la metodología del informe descrito en el Marco Integrado de Gestión de Riesgos

Corporativos del Committee off Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-ERM).

En virtud de lo manifestado, el Auditor Interno deberá nombrar a un Asistente de Auditoría y un Supervisor de Auditoría, a efecto de que desarrollen las siguientes actividades y papeles de trabajo respectivos:

- ✓ Planeación del trabajo de auditoría a desarrollar
- ✓ Programación de las actividades, en el cual se detallen las actividades a realizar de conformidad con los ocho componentes descritos en el informe COSO-ERM, de tal forma que se evalúen los controles internos en el departamento de créditos y cobros
- ✓ Elaboración de los papeles de trabajo que evidencien las deficiencias, y entrevistas que se realice con el personal involucrado en los diferentes procesos del departamento
- ✓ Elaborar el informe correspondiente, en el cual se revelen los aspectos a mejorar y acciones a tomar, así como los comentarios del auditado.

4.4 Resolución del Caso Práctico



Dulces Mesoamericanos, S.A.

Avenida Las Américas 15-16, Zona 14
Edificio Mesoamérica, ciudad de Guatemala
PBX: 2230-2230
e-mail: info@dulcesmesoamericanos.com.gt

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Ref. CA-200-2013

Ciudad de Guatemala, octubre 03 de 2013.

Licenciado
Manuel Fernando Sandoval Herrera
Auditor Interno
Dulces Mesoamericanos, S.A.
Edificio



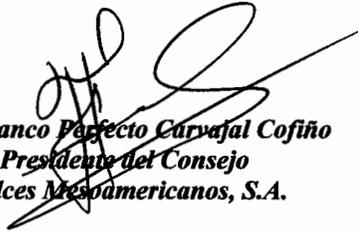
Licenciado Sandoval Herrera:

De manera atenta y cordial me dirijo a usted, deseándole éxitos en el desarrollo de las actividades que diariamente desempeña.

Derivado de la serie de inconformidades y quejas manifestadas en los últimos meses por parte de colaboradores de la entidad y de los clientes, con respecto a los atrasos en pedidos, aumento de los saldos vencidos y falta de recursos en muchas ocasiones para poder cubrir el presupuesto de gastos imprescindibles en el desarrollo de la entidad, y toda vez que nuestra responsabilidad como Consejo de Administración es mantener el óptimo desarrollo de la productividad de Dulces Mesoamericanos, de tal forma que se puedan lograr los objetivos institucionales.

Derivado de lo manifestado, solicito su valiosa colaboración a efecto de realizar una evaluación al Control Interno en la gestión del Departamento de Créditos y Cobros, correspondiente al período comprendido del 01 de Agosto 2013 al 30 de Septiembre 2013, de tal forma que se puedan establecer las deficiencias o anomalías que han permitido tal situación, para tomar las medidas pertinentes, el resultado del trabajo lo podrá dirigir a este Consejo, en el 5to. nivel de este edificio.

Sin otro particular, me suscribo.


Ing. Franco Perfecto Carvajal Cofiño
Presidente del Consejo
Dulces Mesoamericanos, S.A.

C.C. Archivo

Pasión por la calidad y el sabor, para endulzar tu vida...



Dulces Mesoamericanos, S.A.

Avenida Las Américas 15-16, Zona 14
Edificio Mesoamérica, ciudad de Guatemala
PBX: 2230-2230

e-mail: auditoriainterna@dulcesmesoamericanos.com.gt

Nombramiento de Auditoría Interna No. AUDI-035-2013

Ciudad de Guatemala, octubre 07 de 2013.

Licenciado
Brandon Eduardo González Bermejo
Asistente de Auditoría
Unidad de Auditoría Interna
Dulces Mesoamericanos, S.A.
Edificio

*Recibido
Brandon
07/10/13
9:30*

Licenciado González Bermejo:

De manera atenta y cordial me dirijo a usted, deseándole éxitos en el desarrollo de las actividades que diariamente desempeña.

Por este medio se le nombra para que a partir del 08/10/2013, practique una evaluación al control interno en el Departamento de Créditos y Cobros de esta entidad, para el efecto deberá utilizar como referencia el informe COSO-ERM, asimismo realizar todas las pruebas y entrevistas que considere pertinentes. La evaluación solicitada, será supervisada por el Lic. Omar Nehemías López Cardona, Supervisor de Auditoría.

De sus actuaciones, deberá presentar a esta Unidad de Auditoría Interna el informe correspondiente, y el legajo de papeles de trabajo para el día 04/11/2013.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,


Lic. Manuel Fernando Sandoval Herrera
Auditor Interno
Unidad de Auditoría Interna
Dulces Mesoamericanos, S.A.

Unidad de Auditoría Interna
Auditor Interno
Dulces Mesoamericanos, S.A.

C.C. Archivo

Pasión por la calidad y el sabor, para endulzar tu vida...



Dulces Mesoamericanos, S.A.

Avenida Las Américas 15-16, Zona 14
Edificio Mesoamérica, ciudad de Guatemala
PBX: 2230-2230
e-mail: info@dulcesmesoamericanos.com.gt

Nombramiento de Auditoría Interna No. AUDI-36-2013

Ciudad de Guatemala, octubre 07 de 2013.

Licenciado
Omar Nehemías López Cardona
Supervisor de Auditoría
Unidad de Auditoría Interna
Dulces Mesoamericanos, S.A.
Edificio

Recibido
07-10-13
10:00

Licenciado Sandoval Herrera:

De manera atenta y cordial me dirijo a usted, deseándole éxitos en el desarrollo de las actividades que diariamente desempeña.

Por este medio se le nombra para supervisar el trabajo del Licenciado Brandon Eduardo González Bermejo, Asistente de Auditoría, a quien por medio del Nombramiento No. AUDI-035-2013, se le nombró para practicar una evaluación al control interno en el departamento de créditos y cobros de esta entidad, en el cual se le solicita utilizar como referencia el informe COSO-ERM para el desarrollo de su trabajo.

El plazo máximo para entregar el resultado del trabajo indicado, será el día 04/11/2013, por lo que mucho le agradeceré, brindar el apoyo necesario para el desarrollo de la evaluación indicada.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,


Lic. Manuel Fernando Sandoval Herrera
Auditor Interno
Unidad de Auditoría Interna
Dulces Mesoamericanos, S.A.

Unidad de Auditoría Interna
Auditor Interno
Dulces Mesoamericanos, S.A.

C.C. Archivo

Pasión por la calidad y el sabor, para endulzar tu vida...



Dulces Mesoamericanos, S.A.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PAPELES DE TRABAJO

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

Elaborado por:	Lic. Brandon Eduardo González Bermejo.
Supervisado por:	Lic. Omar Nehemías López Cardona.

Guatemala, noviembre de 2013.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.

1/2

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

No.	Descripción	Ref. PT	Página
1	Plan de Trabajo	PAI	108
2	Programa de Trabajo	P	110
3	Cédula de Marcas	CM	114
	Componente 1 - Ambiente Interno		
4	Cédula Narrativa	A-1	115
5	Cédula Narrativa	A-2	117
6	Cédula Narrativa	A-3	119
7	Cédula de pruebas de cumplimiento	A-4	120
	Componente 2 - Establecimiento de objetivos		
8	Cédula Narrativa	B-1	121
9	Cédula de pruebas de cumplimiento	B-2	123
	Componente 3 - Identificación de eventos		
10	Cédula de identificación de eventos externos	C-1	124
11	Cédula de identificación de eventos internos	C-2	125
	Componente 4 - Evaluación de Riesgos		
12	Cuestionario de control interno	D-1	126
13	Cuestionario de control interno	D-2	130
14	Cédula de matriz de riesgos, área de análisis	D-3	135
15	Cédula de matriz de riesgos, área de cobros	D-4	136

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

No.	Descripción	Ref. PT	Página
	Componente 5 - Respuesta a los Riesgos		
16	Cédula de impacto y respuesta a los riesgos, área de análisis de créditos	E-1	138
17	Cédula de impacto y respuesta a los riesgos, área de cobros	E-2	139
	Componente 6 -Actividades de Control		
18	Cédula de evaluación de las actividades de control	F-1	140
19	Cédula de pruebas de cumplimiento, expedientes de clientes	F-2	141
20	Cédula de pruebas de cumplimiento, pruebas de autorizaciones realizadas a las órdenes de ventas a clientes de crédito	F-3	143
21	Cédula de pruebas de cumplimiento, evaluación de la aplicación correcta de pagos realizados	F-4	144
22	Pruebas de cumplimiento, evaluación de datos en recibos de caja	F-5	145
23	Cédula para evaluar cheques rechazados	F-6	146
	Componente 7 - Información y Comunicación		
24	Cédula Narrativa	G-1	147
25	Cédula de pruebas de cumplimiento, información y comunicación	G-2	148
	Componente 8 – Supervisión		
26	Cédula Narrativa	H-1	149
27	Cédula de pruebas de cumplimiento, actividades de supervisión	H-2	150



PLAN DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN

De conformidad con el requerimiento del Presidente del Consejo de Administración, se elaborará una evaluación al control interno existente en el departamento de créditos y cobros de la entidad denominada Dulces Mesoamericanos, S.A., con base en la metodología COSO-ERM, con el objeto de establecer riesgos que podrían impactar en las operaciones futuras de éste departamento, en virtud de las quejas e inconformidades que preocupa al Consejo de Administración, de tal forma que se pueda establecer si los actuales controles no han sido suficientes para cubrirlos total o parcialmente.

OBJETIVOS

General

Elaborar una evaluación destinada al departamento de créditos y cobros, utilizando como referencia el marco de control interno, propuesto por el informe COSO-ERM.

Específicos

1. Evaluar el ambiente interno existente dentro de la entidad, y relacionados con el departamento de créditos y cobros.
2. Evaluar el establecimiento de objetivos generales de la entidad, y que estén relacionados con el departamento de créditos y cobros.
3. Identificar los eventos internos y externos que afecten la entidad, por ende al departamento de créditos y cobros.
4. Evaluar el riesgo existente en las operaciones que realiza el departamento de créditos y cobros.



5. Evaluar las respuestas al riesgo en las operaciones que ejecuta el departamento de créditos y cobros.
6. Evaluar la razonabilidad de las actividades de control en las operaciones que realiza el departamento de créditos y cobros.
7. Evaluar la forma y efectividad del cumplimiento, disponibilidad y seguridad de la información y su comunicación.
8. Evaluar la efectividad de la supervisión a las actividades del departamento de créditos y cobros.

ALCANCE

Procesos a cargo del departamento de créditos y cobros, específicamente al área de análisis y operaciones.

RECURSOS

Humano

- 1 Asistente de auditoría
- 1 Supervisor de auditoría

Tiempo Invertido

- 8 horas diarias, durante 18 días hábiles.
- 16 horas de Supervisión

INFORME DE RESULTADOS

Se presentará un Informe de Auditoría Interna, a efecto de comunicar los resultados o las deficiencias que no están cubiertas por los controles existentes. Este informe deberá presentarse al Consejo de Administración, dos días después de finalizada la evaluación por la Unidad de Auditoría Interna.



PROGRAMA DE TRABAJO

No.	ACTIVIDADES	Ref. P.T.	Fecha
1	Para evaluar el ambiente interno, realice las siguientes actividades:		
1.1	Concertar una cita para entrevistar al Gerente General, y del resultado de la entrevista, concluya en los principales aspectos tratados en la misma.	A-1	09/10/2013
1.2	Entrevistar al Jefe del departamento de Recursos Humanos, y solicitar organigrama interno del departamento de créditos y cobros.	A-2	10/10/2013
1.3	Concertar cita con el Jefe de Créditos y Cobros, para obtener las principales actividades que realiza el departamento de créditos y cobros.	A-3	10/10/2013
1.4	Pruebas de cumplimiento de asuntos importantes, tratados en la conversación realizada	A-4	11/10/2013
2	Para evaluar el establecimiento de objetivos, realice las siguientes actividades:		
2.1	Concertar una cita para entrevistar al Gerente General, y del resultado de la entrevista, identificar los objetivos estratégicos, operativos, informativos y de cumplimiento.	B-1	11/10/2013
2.2	Prueba de cumplimiento, para comprobar la existencia de los objetivos en las 4 categorías	B-2	14/10/2013
3	Para evaluar la identificación de realice, elabore las siguientes actividades:		
3.1	Identificar los eventos externos que afecten a los objetivos estratégicos y operativos.	C-1	15/10/2013
3.2	Identificar los eventos internos que afecten a los objetivos informativos y de cumplimiento.	C-2	15/10/2013



PROGRAMA DE TRABAJO

No.	ACTIVIDADES	Ref. P.T.	Fecha
4	Para evaluar el riesgo en las operaciones, realice las siguientes actividades:		
4.1	Realizar cuestionarios al personal encargado de analizar cuentas nuevas y ventas al crédito.	D-1	16/10/2013
4.2	Realizar cuestionarios al personal encargado de registrar los cobros en el sistema informático.	D-2	16/10/2013
4.3	Preparar la Matriz de Riesgo de control para el área de análisis de créditos.	D-3	17/10/2013
4.4	Preparar la Matriz de Riesgo de control para el área de operaciones de cobro.	D-4	18/10/2013
5	Para evaluar las respuestas al riesgo, realice las siguientes actividades:		
5.1	Identificar los riesgos de acuerdo a la matriz de riesgos elaborado con anterioridad, evaluarlos y determinar las acciones a implementar por parte de la dirección como respuesta para cada uno de ellos.	E-1	21/10/2013
5.2	Identificar los riesgos de acuerdo a la matriz de riesgos elaborado con anterioridad, evaluarlos y determinar las acciones a implementar por parte de la dirección como respuesta para cada uno de ellos.	E-2	21/10/2013
6	Para evaluar las actividades de control, realice las siguientes actividades:		
6.1	Realizar un resumen de la razonabilidad de las actividades de control, de conformidad con los procedimientos establecidas en las políticas de crédito.	F-1	22/10/2013
6.2	Realizar pruebas a los atributos de una muestra de expedientes, para evaluar el cumplimiento de conformidad con las políticas de crédito.	F-2	22/10/2013



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

P/T P
Programa de
Trabajo
3/4

PROGRAMA DE TRABAJO

No.	ACTIVIDADES	Ref. P.T.	Fecha
6.3	Realizar pruebas a los atributos de una muestra de órdenes de ventas, comprendidos del 01 de agosto al 30 de septiembre de 2012.	F-3	23/10/2013
6.4	Realizar pruebas a los pagos, por medio de un muestreo de facturas emitidas contra los pagos realizados en el bimestre del 01 de agosto al 30 de septiembre 2012.	F-4	24/10/2013
6.5	Realizar pruebas de cumplimiento a una muestra de recibos de caja, y evaluación de atributos, del bimestre agosto a septiembre 2012.	F-5	25/10/2013
6.6	Realizar una prueba a los cheques rechazados, registrados del 01 de agosto al 30 de septiembre 2012.	F-6	25/10/2013
7	Para evaluar la información y comunicación, realice las siguientes actividades:		
7.1	Concertar una cita para entrevistar al Gerente General y Jefe de Créditos y Cobros. Del resultado de la entrevista, concluya en los principales aspectos tratados en la misma.	G-1	28/10/2013
7.2	Evaluar por medio de cédula de atributos, la información que se obtenga de la entrevista.	G-2	28/10/2013
8	Para evaluar la supervisión, realice las siguientes actividades:		
8.1	Concertar una cita para entrevistar al Gerente Financiero y Administrativo, y Jefe de Créditos y Cobros. Del resultado de la entrevista, concluya en los principales aspectos tratados en la misma.	H-1	29/10/2013
8.2	Evaluar por medio de cédula de atributos, la información que se obtenga de la entrevista.	H-2	29/10/2013



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

P/T P
Programa de
Trabajo
4/4

PROGRAMA DE TRABAJO

No.	OTRAS ACTIVIDADES	Ref. P.T.	Fecha
9	Realice el informe correspondiente		
9.1	De conformidad con el resultado de las pruebas aplicadas, redactar el borrador del informe, a efecto de que sea supervisado por el Supervisor de Auditoría y Auditor Interno.	Borrador de Informe	30/10/2013
9.2	Después de la revisión por parte del Supervisor de Auditoría, Auditor Interno, y con las observaciones respectivas, imprimir el informe final, a efecto de ser remitido al Auditor Interno, quien enviará el mismo al Consejo de Administración, para tomar las medidas pertinentes, de conformidad con el resultado.	Informe final	04/11/2013
Elaborado por: BEGB. Fecha: 08/10/2013.		Revisado por: ONLC. Fecha: 09/10/2013.	Aprobado por: MFSH. Fecha: 09/10/2013



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CM

Hecho por: BEGB
Fecha: 29/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 30/10/2013

CÉDULA DE MARCAS

Marca	Descripción
✓	Cumple
X	Incumple
N/A	No Aplica
✗	Documento verificado
⊙	Calculo realizado



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

A-1 1/2
Hecho por: BEGB
Fecha: 09/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 10/10/2013

COMPONENTE 1 - AMBIENTE INTERNO

De conformidad con la entrevista realizada con el Gerente General de Dulces Mesoamericanos, S.A., se obtuvo la siguiente información, relacionada con las políticas y procedimientos generales, integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, filosofía y estilo operativo de la administración:

Políticas y procedimientos generales:

La entidad Dulces Mesoamericanos, S.A., con más de diez años de operar, se rige bajo las normativas y leyes vigentes en la república de Guatemala relacionadas con el giro del negocio, así como normativas internas en el cual se incluye la filosofía de la entidad fluyendo en cascada, de tal forma que en todas las áreas cada colaborador con el desarrollo de sus actividades, independientemente al área que corresponda, pueda vivir la misión y visión para lograr los objetivos institucionales, en tal virtud todos sus controles internos establecidos se apegan a tales regulaciones.

Cada uno de los controles han sido previamente analizados y autorizados por el Consejo de Administración, con la finalidad de que cada gerente de área y jefes de los distintos departamentos sean los encargados de hacer cumplir las políticas, darle seguimiento a cada uno de ellos en la ejecución de la gama de actividades que se desarrollan dentro de la estructura organizacional. Todo el equipo de ejecutivos y colaboradores del área operativa y administrativa se rigen bajo un código de ética empresarial, en el cual se describen las reglas fundamentales de comportamiento y procedimientos a realizar ante cualquier eventualidad interna en el ejercicio de sus funciones.

El Gerente General, Gerentes de área y Jefes de los distintos departamentos, pertenecen a un comité, quienes se reúnen una vez a cada dos meses con el objetivo de informar e informarse de la situación actual de la entidad con respecto a la ejecución de sus actividades, y de esa forma evidenciar situaciones que necesitan atención de tal manera que se puedan tomar las medidas oportunamente para no desviarse de los objetivos institucionales, que se encuentran enlazadas con las metas definidas por la alta dirección.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

A-1 2/2
Hecho por: BEGB
Fecha: 09/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 10/10/2013

Integridad y valores éticos:

El equipo de colaboradores asignados al departamento de créditos y cobros, conoce y es consciente de hacer cumplir con los valores establecidos dentro del código de ética empresarial vigente en Dulces Mesoamericanos, S.A., en el cual se describe cual será su forma de actuar y comportarse desde el punto de vista legal como moral dentro de la entidad, siempre con la pasión de buscar soluciones oportunas a las circunstancias que surjan en el desarrollo de sus actividades. Cabe mencionar que también cuentan con manuales de procedimientos y políticas, tanto de la entidad como del departamento, por consiguiente sus actuaciones deberán estar apegados a los mismos. El departamento en evaluación tiene una rotación de personal baja, toda vez que el promedio de tiempo laborado de sus colaboradores es superior a 5 años continuos.

Compromiso con la competencia:

El conocimiento y las habilidades con que cuenta el personal del departamento de Créditos y Cobros es considerablemente alto, dado que las contrataciones se realizan con el siguiente perfil:

- ✓ Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría o Administración de Empresas para el Jefe.
- ✓ Pensum cerrado en Contaduría Pública y Auditoría o Administración de Empresas para Asistente y Analista.
- ✓ 8 semestres aprobados en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría o Administración de empresas, para el Auxiliar.
- ✓ Experiencia comprobable en puestos similares, mínimo de 3 años.
- ✓ Alta capacidad de análisis de créditos.
- ✓ Excelentes relaciones humanas.

Para mantener el perfil, de conformidad con los requerimientos y habilidades solicitadas, la entidad se preocupa por fortalecerlas periódicamente.

Filosofía y estilo operativo de la administración:

La administración a través de actividades proporciona información clara a su equipo de colaboradores, haciendo énfasis en la importancia del control interno, incentivando la integridad y los valores con que se han hecho nuevos negocios, reiterando que actuando bajo las regulaciones legales e internas se obtienen mejores resultados en beneficio de todos, al tener credibilidad ante la sociedad en todos los aspectos.

Con base en información obtenida, el jefe de créditos y cobros, muestra confianza a sus colaboradores de área, quienes se sienten motivados para desempeñarse, y que con su aporte consideran que se logran los objetivos institucionales.



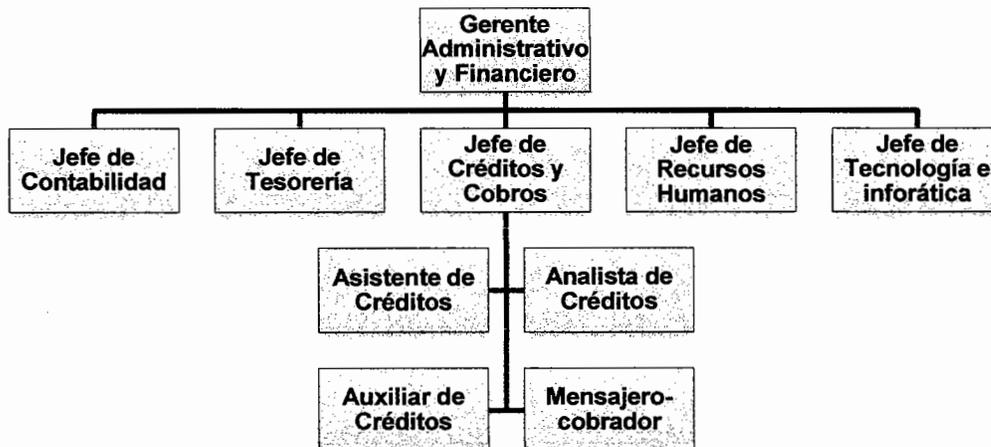
DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

A-2 1/2
Hecho por: BEGB
Fecha: 10/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 11/10/2013

De conformidad con la entrevista realizada con el Jefe de Recursos Humanos, se obtuvo la siguiente información, relacionada con la estructura organizacional y funciones del personal del departamento de créditos y cobros, políticas y prácticas aplicadas para el recurso humano:

Estructura Organizacional:

Dentro de la estructura organizacional de la entidad Dulces Mesoamericanos, S.A. el departamento de créditos y cobros depende jerárquicamente de la gerencia administrativa y financiera, el departamento cuenta con un jefe, un asistente, un analista, un auxiliar y un mensajero cobrador, de manera gráfica se puede visualizar de la siguiente forma:



Dentro de las principales funciones de cada puesto del departamento de créditos y cobros se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ **Jefe del departamento de créditos y cobros:** Es el responsable directo del departamento, le corresponde tomar decisiones oportunas y efectivas en beneficio de la entidad con lo que le concierne, coordinar todas las actividades y tiempos del departamento, supervisar las actividades del personal a su cargo, incentivar y medir la gestión de cobros, evitar las cuentas incobrables y atrasos en los pagos.
- ✓ **Asistente de créditos y cobros:** Asistir al jefe en las actividades que le corresponden al departamento, cubrir la jefatura en caso de ausencia del titular, apoyar en actividades de supervisión del trabajo del analista, auxiliar y mensajero cobrador, preparar la ruta de cobros que le corresponde al departamento, preparar cheques diarios para ser depositados en las diferentes cuentas bancarias de la entidad, controlar los cheques rechazados y darle seguimiento para que se paguen en el corto tiempo posible, controlar y solicitar oportunamente las formas en blanco (recibos de caja, notas de crédito, notas de débito, solicitudes y ampliaciones de crédito).



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

A-2 2/2
Hecho por: BEBG
Fecha: 10/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 11/10/2013

Analista de créditos: Es la persona encargada de analizar de manera objetiva y oportuna todas las órdenes de ventas al crédito, actuando con apego a las políticas y procedimientos de créditos, con base en el resultado del análisis procede a aprobar o rechazar las órdenes, en caso de tener dudas lo consulta con el jefe del departamento o asistente. Asimismo le corresponde recibir los expedientes de clientes nuevos, verificar si cumple con los documentos requeridos de conformidad con las políticas de créditos, investigación del record crediticios por medio de referencias comerciales y otras actividades que soporten su actuación. Al finalizar el procedimiento, emite opinión por medio del dictamen, traslada el expediente al jefe para su aprobación o desaprobación, en caso de ser positivo le corresponde crear la cuenta en el módulo informático.

Auxiliar de créditos: Es la persona encargada de recibir todas las llamadas de clientes y ejecutivos de ventas, filtrando las mismas y dándole soluciones pertinentes cuando no sea necesaria la intervención del asistente o jefe, recepción, archivo y control de facturas originales para su distribución a los ejecutivos de ventas, quienes también realizan la función de cobros. Asimismo les corresponde registrar diariamente y de manera oportuna todos los cobros que realizan los ejecutivos de ventas, cobros y depósitos que realiza el mensajero, así como el archivo de todas las copias de facturas y recibos de caja, emisión de notas de crédito o débito cuando corresponda.

Mensajero cobrador: Es la persona encargada de realizar los cobros y entrega de facturas pagadas que le corresponden al departamento, específicamente en el área metropolitana, asimismo la emisión de los recibos de caja correspondientes, deposito de cheques recibidos con fechas post fechadas y efectivo que se le entregue del departamento, situación que es muy eventual.

Políticas y prácticas de Recursos Humanos:

Con base en la información obtenida, se pudo establecer que el departamento de Recursos Humanos, realiza las gestiones para que los colaboradores de la entidad, dispongan de las herramientas necesarias para el buen ejercicio de sus funciones, desde el punto de vista físico, económico y humano, con el fin de generar un ambiente de agradable en cada unidad de la estructura organizacional, en consecuencia desarrollar un mayor desempeño para lograr los objetivos institucionales y para beneficio de ellos también.

Dentro de las políticas del Departamento de Recursos Humanos de Dulces Mesoamericanos, S.A. se pueden mencionar las siguientes:

- a. Capacitaciones y actividades motivacionales de manera eventual para unir al grupo
- b. Apoyo económico para estudiantes universitarios
- c. Incentivos trimestrales para personal destacado, con base en el rendimiento obtenido
- d. Incrementos salariales anualmente
- e. Evaluaciones de desempeño en todos los niveles
- f. Bonificaciones económicas anuales por rendimiento



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

A-3
Hecho por: BEGB
Fecha: 10/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 11/10/2013

De conformidad con la entrevista realizada con el Jefe de Créditos y Cobros, se pudo obtener la siguiente información:

Actividades del departamento de créditos y cobros:

No.	Actividad	Procedimiento
1	Análisis de documentos e investigación para cliente crédito:	Las personas encargadas de buscar clientes, obtienen todos los documentos establecidos en una guía, se entrega al departamento de créditos y cobros, quienes tienen 5 días hábiles para realizar las investigaciones, emitir el dictamen y registrarlo en el módulo informático respectivo.
2	Ampliación de crédito:	Con base en la justificación, investigaciones y record crediticio, el analista elabora el dictamen respectivo, y con el visto bueno del Jefe de Créditos y Cobros, Gerente Financiero o Gerente General, se registra o no la ampliación.
3	Autorizaciones:	Las autorizaciones de créditos y ampliaciones, únicamente podrán ser autorizadas por el Jefe de Créditos y Cobros hasta un máximo de Q. 15,000.00, Gerente Financiero y Administrativo hasta un máximo de Q. 30,000.00, Gerente General de Q. 30,001.00 en adelante.
4	Administración del crédito:	Semanalmente el Jefe de Créditos y Cobros, debe monitorear la antigüedad de saldos, y realizar las acciones pertinentes para evitar la mora de los clientes.
5	Días crédito:	Los días crédito son los siguientes: mayoristas 15 días calendario, distribuidores 30 días calendario, ambos con derecho a descuentos si pagan antes de tiempo.
6	Descuento por pronto pago:	Los mayoristas y distribuidores tienen derecho a descuento por pronto pago, 3% pago en efectivo o depósito contra entrega del producto, 1.5% pago al tercer día de recibido el producto.
7	Forma de pago:	El cliente puede depositar en una de las cuentas bancarias de la entidad, pagar en efectivo, cheque o transferencias virtuales.
8	Constancia de pago:	El ejecutivo de ventas tiene la obligación de emitir el recibo de caja contra la recepción del pago por parte del cliente.
9	Plazo para realizar los depósitos:	Los ejecutivos de ventas deberán depositar diariamente el efectivo o cheques del día en las cuentas bancarias de la entidad, excepto los cheques post fechados, deberán entregarse al departamento de créditos y cobros.
10	Registro de operaciones:	El personal del departamento de créditos tiene la obligación de registrar diariamente los recibos de pagos para mantener siempre información oportuna para la toma de decisiones.
11	Cheque Rechazados:	Por cada cheque rechazado se cobrará Q. 100.00 por gastos administrativos, después de 3 cheques rechazados en un plazo de 3 meses, únicamente se le venderá de contado al cliente.
12	Restricciones:	Clientes con saldos pendientes no se les podrá autorizar créditos.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

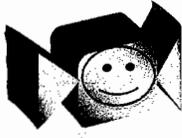
A-4
Hecho por: BEGB
Fecha: 11/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 14/10/2013

AMBIENTE INTERNO

No.	Descripción	Cumple	No Cumple	No Aplica
	Para comprobar los temas abordados con el Gerente General, Jefe de Créditos y Cobros, y Jefe del Departamento de Recursos Humanos, verifique y compruebe lo siguiente:			
1	Existencia de Misión, Visión y objetivos institucionales, ubicados en lugares visibles dentro de las instalaciones	✓		
2	Existencia del organigrama de la estructura organizacional	✓		
3	Existencia del Código de ética empresarial, autorizada por el Consejo de Administración	✓		
4	Manual de organización del departamento de créditos y cobros	✓		
5	Manuales de procedimientos para el departamento de créditos y cobros	✓		
6	Manual de puestos para el personal del departamento de créditos y cobros	✓		
7	Expedientes del personal de créditos y cobros, para confirmar el perfil del compromiso con la competencia	✓		
8	Actas en donde se haga constar la comparecencia del Jefe de créditos y cobros en las reuniones del comité	✓		
9	Políticas del departamento de créditos y cobros, aprobados por el Consejo de Administración	✓		
10	Constancias de participación en eventos de capacitación del personal de créditos y cobros	✓		

Conclusión:

De conformidad con las conversaciones obtenidas con el personal, se comprobó la existencia de los documentos que mencionaron, el detalle se encuentra en los papeles de trabajo A-1, A-2, A-3 y A-4.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

B-1 1/2
Hecho por: BEGB
Fecha: 11/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 14/10/2013

COMPONENTE 2 - ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

De conformidad con la entrevista realizada con el Gerente General, con respecto a los objetivos establecidos para la entidad, se obtuvo la siguiente información:

El Consejo de Administración de Dulces Mesoamericanos, S.A., ha establecido sus objetivos, clasificados dentro de las siguientes categorías:

1. Estratégicos
2. Operativos
3. Información
4. Cumplimiento

Asimismo manifestó que, los objetivos establecidos se encuentran alineados con la Misión y Visión de la entidad, y de conformidad con la administración, éstos fluyen en cascadas en toda la estructura organizacional. La administración está consciente que, sin duda alguna se enfrentaran a circunstancias que incluyen acontecimientos internos y externos en todos los aspectos, como los económicos, sociales, ambientales, etc., toda vez que los eventos son impredecibles, no obstante, con la gestión de riesgos empresariales existentes, esperan que facilite una seguridad razonable para reducir los riesgos, de tal forma que se logren los objetivos institucionales.

Detalle de los objetivos, según su clasificación:

1. “Objetivos Estratégicos:

- ✓ Posicionar su liderazgo en el mercado de la dulcería a nivel nacional y Centroamérica
- ✓ Desarrollar artículos innovadores que cautiven la atención y satisfagan el gusto de los clientes más exigentes, superando sus expectativas, en consecuencia que generen valor a sus grupos de interés
- ✓ Ser disciplinados, persistentes y con mucha pasión buscar la excelencia y competitividad dentro del mercado
- ✓ Operar de conformidad con los presupuestos establecidos, que su ejecución sea regular y cumplida



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

B-1 2/2
Hecho por: BEGB
Fecha: 11/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 14/10/2013

2. Objetivos Operativos

- ✓ Promover la eficiencia operativa, utilizando de manera eficiente y competente las instalaciones que incluye maquinaria y equipo, y por supuesto todos los recursos
- ✓ Mantener siempre segregación de funciones, tanto a nivel operativo como administrativo, aplicable a todas las unidades o departamentos que conforman toda la estructura organizacional de la entidad, de tal forma que se reduzca o eviten los riesgos
- ✓ Salvaguardar los activos
- ✓ Utilizar tecnología de punta, en todas las áreas operativas y administrativas, y velar porque se maximice su uso

3. Objetivos Informativos

- ✓ Desarrollar y actualizar acorde a las necesidades oportunamente los manuales de procesos para todas las áreas de la entidad
- ✓ Garantizar que la información financiera sea confiable y oportuna en las diferentes áreas de trabajo, puesto que cada transacción genera un registro monetario
- ✓ Proporcionar de manera oportuna información relevante para todos los niveles, permitiendo asumir las responsabilidades individuales
- ✓ Velar porque las transacciones y registros sean consistentes, transparentes y comprobables a efecto que los estados financieros presenten la situación real de la entidad
- ✓ Revisar constantemente el cumplimiento de los procedimientos y políticas internas, dictadas por el Consejo de Administración.

4. Objetivos de Cumplimiento

- ✓ Evaluar y medir el desempeño, conducta y compromiso del equipo de colaboradores, de conformidad con las normas internas vigentes y las establecidas en el código de ética empresarial dentro de la entidad.
- ✓ Garantizar que la información financiera sea consistente y confiable, que su registro se efectúe con base en normativas contables vigentes y establecidas para ese fin
- ✓ Actuar de conformidad con los parámetros establecidos en las leyes de la república de Guatemala, aplicables para el desarrollo de las actividades de la entidad, mantenerse actualizados en temas tributarios, ambientales, etc.”



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

B-2
Hecho por: BEGB
Fecha: 14/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 15/10/2013

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

No.	Descripción	Cumple	No Cumple	No Aplica
	Para comprobar los temas abordados con el Gerente General, y Jefe de Créditos y Cobros, verifique y compruebe lo siguiente:			
1	Existencia de Misión, Visión y objetivos institucionales, ubicados en lugares visibles dentro de las instalaciones	✓		
2	Existencia del Plan Operativo Anual 2012, aprobado por la Asamblea General de Accionistas	✓		
3	Que se encuentre incluido el departamento de créditos y cobros dentro del POA 2012, incluyendo las metas de recaudación por ventas al crédito	✓		
4	Que se encuentren detallados los objetivos clasificados en las siguientes categorías: estratégicos, operativos, información y de cumplimiento	✓		
5	Que los objetivos se encuentren alineados a la filosofía institucional (Misión y Visión)	✓		

Conclusión:

De conformidad con las conversaciones obtenidas con el personal indicado, se comprobó la existencia de los documentos que acreditan el establecimiento de objetivos, el detalle se encuentra en los papeles de trabajo B-1 y B-2.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EXTERNOS

C-1
 Hecho por: BEGB
 Fecha: 15/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 16/10/2013

COMPONENTE 3 - IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Consiste en identificar los acontecimientos internos y externos que afectan los objetivos de la entidad, diferenciando entre riesgos y oportunidades, las cuales se presentan en las cédulas siguientes:

EVENTOS EXTERNOS		OBJETIVOS							
		ESTRATÉGICOS				OPERATIVOS			
		Lograr la posición de liderazgo en el mercado de la dulcería a nivel nacional y Centroamérica	Desarrollar artículos innovadores que cautiven la atención y satisfagan el gusto de los clientes más exigentes, en consecuencia que generen valor a sus grupos de Interés	Ser disciplinados, persistentes y con mucha pasión buscar la excelencia y competitividad dentro del mercado.	Operar de conformidad con los presupuestos establecidos, que su ejecución sea regular y cumplida	Promover la eficiencia operativa, utilizando de manera eficiente y competente las instalaciones y recursos	Mantener segregación de funciones, a nivel operativo y administrativo, aplicable a todas las unidades, de tal forma que se reduzca o eviten los riesgos aceptados.	Salvaguardar los activos de la entidad	Utilizar tecnología de punta, en todas las áreas operativas y administrativas de la entidad, y velar porque se maximice su uso.
OPORTUNIDADES	Aprovechamiento de la tecnología existente en la web, redes sociales y medios de comunicación para promocionar los productos.	X	X					X	
	Cambio en los hábitos y nivel de vida de clientes, que los vuelve más exigentes.		X	X			X		
	La oferta de maquinarias sofisticadas y con tecnología de punta, facilitan la creación de nuevas líneas de producción que satisfagan los gustos de los distintos niveles de clientes.	X	X						
	El uso de nuevas maquinarias para la producción de dulces, reduce los costos de producción.	X	X			X	X	X	
	Obsolescencia de conocimientos (es impredecible anticipar con precisión el surgimiento de nuevos conocimientos y cambios tecnológicos en los próximos años, en consecuencia es imperativo que un profesional renueve sus conocimientos permanentemente durante el ejercicio profesional y laboral).	X	X	X		X		X	
RIESGOS	Cada cambio de gobierno, modifica e impone nuevos Impuestos que afecten las utilidades, propiedades, activos, ventas, rentas etc., que afecten las operaciones de la entidad.				X				
	La comercialización de nuevos productos a precios bajos de las marcas internacionales establecidas en el país.	X	X			X			
	Disminución en la contratación de colaboradores. (La implementación de tecnología de punta, disminuye el uso de mano de obra humana, en consecuencia aumenta la tasa de desempleo).				X	X	X		
	Aumento de la corrupción. (La crisis de valores en la actualidad, crea condiciones para incrementar delitos financieros en las altas esferas de dirección de muchas entidades).	X		X			X		



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS INTERNOS

C-2

Hecho por: BEGB
Fecha: 15/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 16/10/2013

EVENTOS INTERNOS	OBJETIVOS							
	INFORMATIVOS					CUMPLIMIENTO		
	Desarrollar y actualizar acorde a las necesidades oportunamente los manuales de procesos para todas las áreas de la entidad	Garantizar que la información financiera sea confiable y oportuna en las diferentes áreas de trabajo.	Proporcionar de manera oportuna información relevante para todos los niveles, permitiendo asumir las responsabilidades individuales	Velar porque las transacciones y registros sean consistentes, transparentes y comprobables a efecto que los estados financieros presenten la situación real de la	Revisar constantemente el cumplimiento de los procedimientos y políticas internas, dictadas por el consejo de administración	Evaluar y medir el desempeño, conducta y compromiso del equipo de colaboradores, de conformidad con las normas internas vigentes y las establecidas en el código de	Garantizar que la información financiera sea consistente y confiable, que su registro se efectúe	Actuar de conformidad con los parámetros establecidos en las leyes de la república de Guatemala, aplicables para el desarrollo de las
OPORTUNIDADES	Existe disponibilidad de equipos, con la capacidad de responder a las necesidades de la entidad, tanto para el área operativo como para el administrativo.		X	X	X	X		X
	Contratación de personal para el área de ventas, de tal forma que cubran todas las rutas y canales de distribución en todo el país para posicionar el producto en el mercado.	X				X	X	
	Se rescindió del servicios a 2 personas en el área de Ventas, por haberse detectado el jineteo de efectivo que los vendedores no depositaban en el banco.							X
	Implementación de módulos más sofisticados para el registro de información, de tal forma que se pueda generar información contable de manera oportuna.		X	X	X		X	
	El grupo de colaboradores asignado al Departamento de Créditos y Cobros, tiene la capacidad de realizar todas las actividades que le competen.	X	X		X	X	X	X
	La entidad pertenece a gremios relacionados con el giro del negocio dentro del país, que la ayudan a mejorar sus procedimientos y tener un respaldo hacia los clientes.	X		X				X
	Apertura de nuevos clientes que no se habían atendido por falta de coordinación del área de ventas y mala gestión de la sección de logística.			X	X	X		X
	Actualización de manuales de normas y procedimientos para el área de créditos y cobros, ventas y distribución, con la finalidad de hacer más eficiente la aprobación de créditos, registro de operaciones y el traslado de la mercadería al cliente en el corto tiempo posible.	X		X		X		X
	Actualización del manual de ética empresarial, aplicable para todos los colaboradores de la entidad, con la finalidad de convivir valores enlazados con los objetivos institucionales.	X		X		X		X
RIESGOS	Seguridad en los accesos a módulos informáticos, así como la alimentación de la bitácora con usuario y horario de cada transacción que se registre.		X					
	Cumplimiento de los depósitos de efectivo y documentos en tiempo para mantener actualizada la información contable.			X	X		X	
	Aplicación adecuada y competente de los manuales de procedimientos, y la solución de conflictos cuando surjan inconformidades.	X				X		



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

D-1 1/4
 Hecho por: BEGB
 Fecha: 16/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 17/10/2013

COMPONENTE 4 – EVALUACIÓN DEL RIESGOS

CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO – ÁREA DE ANÁLISIS

Definición: Instrumento que tiene como fin conocer los procedimientos y controles que se tienen en la actualidad, en cuanto al registro, autorización, control de documentos y otras actividades relacionadas con las operaciones del departamento de créditos y cobros, por medio de preguntas.

Objetivos:

- ✓ Comprobar la adecuada gestión del departamento de créditos y cobros.
- ✓ Verificar el eficiente cumplimiento de las normativas relacionadas con el departamento de créditos y cobros.

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			COMENTARIO
		Si	No	N/A	
A ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE SOLICITUDES DE CLIENTES NUEVOS					
1	¿Existe un manual de procedimientos para el proceso de evaluación y aprobación de clientes nuevos?	X			
2	¿Se cuenta con una guía de requisitos, que sirva de base para la conformación de expedientes de los interesados en ser clientes?	X			
3	¿Se utilizan procedimientos para comprobar la veracidad de la información consignada en los expedientes, así como las relaciones comerciales con otros proveedores?	X			
B DICTAMEN DEL RESULTADO DE ANÁLISIS					
4	¿Se emite el dictamen respectivo por el resultado de la evaluación de la solicitud de créditos adjunto de los requisitos?	X			Por todos los expedientes que se reciben, independientemente si es positivo o negativo.
5	En caso de ser positiva la respuesta anterior, el dictamen ¿Qué funcionario firma con visto bueno el dictamen?	X			Dependiendo del monto, lo firma el Jefe de Créditos, Gerente Financiero o Gerente General.
6	¿Se tiene establecido el límite de créditos que puede autorizar el Jefe de Créditos, Gerente Financiero y Gerente General?	X			
7	¿La persona que analiza los expedientes, es la misma persona que registra la información en el maestro de clientes y asigna el límite de crédito?		X		En algunas ocasiones al auxiliar operativo apoya con esta actividad.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

D-1 2/4
Hecho por: BEGB
Fecha: 16/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 17/10/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO – ÁREA DE ANÁLISIS

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			COMENTARIO
		Si	No	N/A	
C APERTURA DE CUENTAS Y ARCHIVO DE EXPEDIENTES					
8	¿Todo el personal de Créditos y Cobros tiene acceso al módulo de creación, asignación del límite de créditos y asignación del tipo de precios a facturar?	X			Si todos tenemos acceso a ese módulo.
9	¿Se cuenta con un lugar adecuado para resguardar los expedientes de clientes?	X			Pero es muy pequeño y ya no caben más expedientes.
10	¿Los expedientes de clientes nuevos, después de registrados con un código de identificación en el módulo informático, se archivan adecuadamente y en correlativo?	X			Se trata la manera, puesto que no da tiempo y tampoco se cuenta con el espacio suficiente.
11	¿Todo el personal de Créditos y Cobros tiene acceso al archivo de expedientes?		X		Solo el analista y Jefe.
D ANÁLISIS DE CUENTAS PARA AUTORIZAR VENTAS AL CRÉDITO					
12	¿Todos los pedidos de crédito pasan al departamento de créditos y cobros para su autorización?	X			Por el analista o asistente de créditos.
13	¿Se registran los pagos a tiempo, de tal forma que se tenga actualizado el saldo antes de aprobar nuevos créditos?		X		Eso provoca que muchos pedidos no se autoricen, principalmente con los del interior porque solo sábados traen los pagos.
14	¿Se respeta el límite de crédito al momento de autorizarse un nuevo pedido?	X			
15	¿Cuánto tiempo se utiliza para autorizar las nuevas ventas al crédito?	X			Un promedio de 2 horas, dependiendo de la cantidad de órdenes de pedidos.

Contestado por: Américo Andrade Ferrer.
Puesto: Analista de Créditos
Fecha: 16/10/2013

Revisado por: BEGB
Puesto: Asistente de Auditoría
Fecha: 16/10/2013



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

D-1 3/4

Hecho por: BEGB
Fecha: 17/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 18/10/2013

CÉDULA NARRATIVA

Área:	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre:	Sandra Patricia Arriola Barrera.
Puesto:	Asistente de Créditos y Cobros.
Fecha:	Octubre 17, de 2013.

De conformidad con las respuestas consignadas en las preguntas del cuestionario de control interno, y de los documentos verificados, se establecieron varias deficiencias, a continuación se detallarán para que justifique las razones por la cual existen tales deficiencias, y que procesos se aplican en la actualidad donde correspondan.

ÁREA DE COBROS

- 1. Que acciones se han tomado para evitar que las facturas se entreguen a tiempo de la sección de logística, en consecuencia se entregue a los ejecutivos de ventas con atraso para su cobro, puesto que este problema obstaculiza el proceso de cobro para que sea más efectivo.**

Respuesta:

El proceso de facturación es el siguiente:

- Se solicita la autorización del pedido, si es positivo, el encargado de logística programa la ruta de entrega de pedidos, el problema principal es el de pedidos del interior del país, puesto que dependiendo del lugar, en muchas ocasiones no se lleva la mercadería el mismo día de la facturación, sino varios días después, en consecuencia las facturas regresan el siguiente día o dos días después, y el sistema inicia a correr los días de crédito a partir de la fecha de facturación y no de recepción de la mercadería.*
- Dada esta circunstancia, en varias ocasiones se le ha solicitado al jefe de logística, facturar únicamente cuando se tiene seguridad de que se enviará la mercadería y que al regresar las facturas firmadas, trasladarlas de inmediato al departamento de créditos, pero a la presente fecha no se ha cumplido.*

- 2.Cuál es la razón por la cual, al momento de registrar los pagos en el sistema no se utiliza el mismo número de correlativo de los recibos prenumerados, dado que se registra un número de manera manual en el sistema y que garantía puede tener al momento de generar un reporte.**

Respuesta:

Esta forma de operar se viene realizando desde hace varios años, en virtud que anteriormente los recibos no contaban con número pre impreso, sino que se registraba de manera manual, por lo que en el sistema se le asignaba ese número, y en este caso para no perder el correlativo, se sigue registrando esa numeración y no la del recibo.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

D-1 4/4

Hecho por: BEGB
Fecha: 17/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 18/10/2013

CÉDULA NARRATIVA

3. Al verificar el proceso de análisis de pedidos al crédito, se estableció que se tiene mucho atraso en el registro de las operaciones de los pagos realizados por los clientes, situación que permite que en muchas ocasiones no se les despache, a pesar de que ya se encuentran canceladas las facturas cargadas en la cuenta.

Respuesta:

Este problema es exclusivo de los clientes del interior del país, dado que el mecanismo utilizado en la actualidad es que los vendedores se presentan a las oficinas administrativas únicamente los días sábados en el transcurso del día para liquidar, quienes traen todos los cobros que realizaron durante la semana, en tal virtud ese día se acumulan todos los recibos que es materialmente imposible operarlos ese día, y en el resto de la semana se tienen los recibos de los clientes locales, y es imposible operar inicialmente solo los pagos de facturas vencidas.

Firma:

Firma Auditor:



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

D-2 1/5
 Hecho por: BEGB
 Fecha: 16/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 17/10/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO
ÁREA DE COBROS (OPERACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN)

Definición: Instrumento que tiene como fin conocer los procedimientos y controles que se tienen en la actualidad, en el registro de las operaciones, autorización de créditos y actividades relacionadas, para la generación de información para la toma de decisiones, por medio de preguntas.

Objetivos:

- ✓ Comprobar la adecuada gestión del departamento de créditos y cobros.
- ✓ Verificar el eficiente cumplimiento de las normativas relacionadas con el departamento de créditos y cobros.

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			COMENTARIO
		Si	No	N/A	
A DOCUMENTOS UTILIZADOS EN COBROS					
1	¿Se entregan a tiempo las facturas originales, para que oportunamente se cobren?		X		Siempre se atrasa la entrega por parte de logística.
2	¿Los recibos de caja cuentan con el respaldo de pago?	X			Siempre, de lo contrario no se registran las operaciones.
3	¿La persona que recibe el pago es la misma persona que deposita en los bancos del sistema, emite recibos de caja y registra en el módulo informático la operación?	X			El cobro y depósito lo hace el cobrador, y el registro en créditos y cobros por el auxiliar operativo.
4	¿Los recibos de caja cuentan con número correlativo pre impreso, se detalla el cobro y la forma de pago?	X			El número de factura, si es en cheque el número y banco, si es efectivo igual se hace referencia que el pago es en efectivo.
5	¿El mismo número impreso es el que se registra en el módulo informático para rebajar el saldo de las facturas?		X		Es un correlativo interno que se le asigna manualmente.
6	Cuando se anulan los recibos, ¿Se conserva el juego completo y quien los resguarda?	X			Pero los talonarios con el juego completo queda en poder de los vendedores.
7	¿Se emite un recibo por cada cliente, y al mismo nombre con que se facturó?	X			
8	¿Se pueden rebajar los saldos de los clientes con otro tipo de documento que no sea el recibo de caja?	X			Con Nota de Crédito.
9	¿Existe algún tipo de control para establecer que el mismo día que se cobra el efectivo se realice el depósito?	X			En el recibo manual se especifica la fecha de cobro, y se confronta contra la boleta de depósito en el banco.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

D-2 2/5
 Hecho por: BEGB
 Fecha: 16/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 17/10/2013

CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE COBROS (OPERACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN)

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			COMENTARIO
		Si	No	N/A	
B REGISTRO DE LOS COBROS					
10	¿La información que genera el módulo de cobros, se encuentra enlazada con el módulo de contabilidad?	X			Toda la información financiera y contable se encuentra enlazada, de tal forma que se tenga información actualizada y oportuna para la toma de decisiones.
11	¿La persona que registra los pagos, es la misma persona que autoriza créditos?		X		Eventualmente si, cuando no se encuentran los auxiliares operativos.
12	¿Se registran diariamente los pagos en el sistema informático?	X			Por el volumen de operaciones, en muchas ocasiones se atrasa.
13	¿Existe segregación de funciones entre la persona que registra los cobros, emite notas de crédito por concepto de descuentos, registro y control de cheques rechazados, autorización de pedidos?		X		En éste departamento todos colaboramos, todos conocemos los procedimientos y nos apoyamos mutuamente.
14	¿Todo el personal de créditos y cobros tiene acceso para registrar notas de crédito?	X			
15	¿Todas las notas de crédito se encuentran firmadas de autorizado?		X		Porque son por descuentos por pronto pago la mayoría.
C ANÁLISIS DE INFORMACIÓN					
16	¿El módulo informático facilita la obtención de informes para analizar el comportamiento de las cuentas?	X			Donde se tiene problema es con los días de crédito, porque toma la fecha de emisión de la factura y no de la entrega de productos.
17	¿Se analiza el comportamiento de los clientes, para establecer si sus compras superan el límite de crédito autorizado?		X		Solo cuando se tiene problemas de facturación, entonces se verifica, puesto que en muchas ocasiones sus facturas son altas.
18	¿Quién analiza la antigüedad de saldos, y con qué frecuencia lo realiza?				El Jefe de Créditos y Cobros, y lo realiza mensualmente.
19	¿Qué procedimiento se utiliza para gestionar los cobros que superan los días de crédito sin ser pagados?				Cuando se determina un saldo que supera el límite de días de crédito, se llama al vendedor o cliente para coordinar el cobro.
D ARCHIVO DE DOCUMENTOS Y CUSTODIA DE FORMAS PRENUMERADAS EN BLANCO					
20	¿Se custodian adecuadamente las facturas originales y firmadas de recibido, para tramitar su cobro?	X			



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

D-2 3/5
Hecho por: BEGB
Fecha: 16/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 17/10/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO
ÁREA DE COBROS (OPERACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN)

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			COMENTARIO
		Si	No	N/A	
21	¿Se archivan en correlativo las copias de facturas que se reciben del departamento de logística?	X			Se trata la manera de archivarlos así, pero por la cantidad de actividades en muchas ocasiones se archiva conforme llegan diariamente y no en orden.
22	¿Se lleva un control para la entrega de talonarios de recibos en blanco?	X			
23	¿Cuál es la cantidad máxima de talonarios para entregarse a los ejecutivos de ventas?	X			2 talonarios.
Contestado por: Sandra Patricia Arriola Barrera Puesto: Asistente de Créditos Fecha: 16/10/2013		Revisado por: BEGB. Puesto: Asistente de Auditoría Fecha: 16/10/2013			



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

D-2 4/5
Hecho por: BEGB
Fecha: 17/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 18/10/2013

CÉDULA NARRATIVA

Área:	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre:	Lic. Juan Fernando Roman Rodas.
Puesto:	Jefe de Créditos y Cobros.
Fecha:	Octubre 17, de 2013.

De conformidad con las respuestas consignadas en las preguntas del cuestionario de control interno, y de los documentos verificados, se establecieron varias deficiencias, a continuación se detallarán para que justifique las razones por la cual existen tales deficiencias, y que procesos se aplican en la actualidad donde correspondan.

ÁREA DE ANÁLISIS

1. **Cuál es el motivo por el cual a la presente fecha, pese a que se cuenta con un manual de procedimientos actualizado para el análisis de expedientes de clientes nuevos, así como la guía de requisitos de manera clara, no obstante al verificar la muestra de expedientes, se comprobó que muchos de ellos no cuentan con la documentación completa e imprescindible para darle trámite a su evaluación, como por ejemplo el acta de constitución de la entidad, el nombramiento del representante legal, algunos campos del formulario no cuenta con información, etc.**

Respuesta:

En realidad la responsabilidad de verificar minuciosamente cada documento y verificar que todos los campos del formulario estén llenos le corresponde al analista, mi responsabilidad de conformidad con el manual de procedimientos del departamento de Créditos y Cobros se limita únicamente a verificar y analizar el resultado de este trabajo, que se expresa por medio del dictamen que emite el analista, para estamparle la firma y sello, aunado a que por la recarga de trabajo que se tiene en este departamento es imposible analizar nuevamente lo que ya se hizo.

2. **Asimismo en la muestra de expedientes, se pudo observar que no todos los dictámenes del analista cuenta con el visto bueno del Jefe de Créditos, o Gerente, según el monto de crédito solicitado.**

Respuesta:

Todos los documentos que llegan a mi oficina, relacionados con los dictámenes sí se firman, no tengo conocimiento si el analista se abstiene de trasladar los documentos, y que motivos tendrá para actuar de esa forma. Sin embargo para confirmar tal extremo, solicité por escrito al analista de cuentas nuevas, quien me indicó que seguramente por descuido o por olvido no traslado algunos dictámenes a mi oficina, por lo que se le instruyó por escrito tener más cuidado con su trabajo.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

D-2 5/5
Hecho por: BEGB
Fecha: 17/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 18/10/2013

CÉDULA NARRATIVA

- 3. Al preguntar en el cuestionario, si la persona que analiza los expedientes nuevos, es la única persona que ingresa la información en el sistema, la respuesta es negativa, puesto que también los auxiliares tienen acceso a ese módulo.**

Respuesta:

Efectivamente, los auxiliares de créditos también tienen acceso al módulo de registro de expedientes, en virtud que su función es apoyar a los analistas y asistente en las diversas actividades que se realizan dentro del departamento, toda vez que el manual no especifica cuál es la función específica de los auxiliares, asimismo ellos tienen su propio usuario, en caso de surgir algún inconveniente, supongo que el sistema registra en la bitácora las fechas y horarios de acceso.

- 4. Falta de un adecuado lugar para el resguardo de los expedientes, facturas y recibos de caja, y no se tiene en orden la documentación.**

Respuesta:

El archivo de los expedientes le corresponde al analista y no me ha expuesto de manera formal el inconveniente que tiene con el resguardo de los expedientes, sin embargo tendré que verificar pronto este problema e instruirle para que archive en orden de código de creación de los clientes.

Firma:

Firma Auditor:



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE MATRIZ DE RIESGOS

D-3

Hecho por: BEGB
 Fecha: 17/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 18/10/2013

COMPONENTE 4 – IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE SUCESO			IMPACTO		
			Ocurrencia	ALTA	MEDIA	BAJA	En Q.	Impacto
1	Revisión de expedientes para clientes nuevos	Recibir y tramitar expedientes incompletos de clientes nuevos, y otorgarles crédito.	1/20			5%	11,250.00	MODERADO
2	Investigación y análisis de la documentación que conforman los expedientes	Demora en el análisis y que no se investiguen todos los datos de los solicitantes de créditos.	4/20			20%	45,000.00	GRAVE
3	Dictamen del análisis al expediente realizado y registro en el módulo informático.	Registrar en el sistema clientes nuevos que no cuentan con dictamen firmado de visto bueno por el Jefe de Créditos y Cobros o Gerencias.	1/20			5%	11,250.00	MODERADO
4	Asignación de número de identificación de cliente a la solicitud aprobada y registro en el módulo informático	Que no se utilice el correlativo del código de identificación del cliente al momento de su registro.	0/20			0%	0.00	LEVE
5	Asignación de límites de crédito a clientes nuevos y el tipo de precio, según el canal que se asigne	Asignar mal el límite de crédito y erróneamente o de manera intencional se asignen precios más bajos o más altos.	2/20			10%	22,500.00	MODERADO
6	Archivo y custodia de los expedientes de clientes nuevos	No resguardar adecuadamente los expedientes y archivarlos de manera desordenada.	0/20			0%	0.00	LEVE
7	Segregación de funciones para el análisis de créditos, registro de cobros y archivo de documentos	No respetar la segregación de funciones y hacer mal uso de los accesos habilitados en el sistema informático.	15/20	75%			168,750.00	GRAVE
8	Seguridad en el acceso a los módulos informáticos	Que todo el personal de Créditos y Cobros posean los mismos accesos en el sistema informático.	15/20	75%			168,750.00	GRAVE
9	Análisis del comportamiento del cliente antes de autorizarse un nuevo embarque.	Que se niegue el embarque de mercaderías por falta de operación de pagos realizados. Que se autoricen los embarques, teniendo saldos vencidos.	8/20			40%	90,000.00	GRAVE
10	Evaluación del cumplimiento de pagos en los días de crédito	Deficiencia del sistema informático para tomar la fecha de crédito a partir de la entrega de los productos.	8/20			40%	90,000.00	GRAVE
11	Autorización de los pedidos	Que no se autoricen los pedidos a tiempo, y por programación de ruta no se despache oportunamente.	8/20			40%	90,000.00	GRAVE

MEDICIÓN DEL RIESGO

%	Probabilidad de suceso	En valores monetarios	Impacto
0-40	BAJA	Q. 0.00-Q. 10,000.00	LEVE
41-60	MEDIA	Q. 10,001.00-Q. 30,000.00	MODERADO
61-100	ALTA	Q. 30,001.00 en adelante	GRAVE



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE MATRIZ DE RIESGOS

D-4 1/2

Hecho por: BEGB
 Fecha: 17/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 18/10/2013

COMPONENTE 4 – IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA DE OPERACIÓN DE COBROS

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE SUCESO			IMPACTO		
			Ocurrencia	ALTA	MEDIA	BAJA	En Q.	Impacto
1	Entrega de facturas a los ejecutivos de ventas para el cobro respectivo	No recibir las facturas de la sección de logística a tiempo, que permitan el atraso de entrega de facturas a los ejecutivos de ventas.	23/30	77%			173,250.00	GRAVE
2	Cobro a los clientes por parte de los ejecutivos de ventas	Que los ejecutivos de ventas no visiten a los clientes para realizar el cobro, o no entreguen las facturas originales	0/30			0%	0.00	LEVE
3	Emisión de recibos de caja con los datos respectivos	Que no se emitan recibos de caja al momento de recibir el pago. Que no llenen todos los campos del recibo.	5/30			17%	38,250.00	GRAVE
4	Depósito del cheque o efectivo en el banco	Que no se depositen el mismo día en que se recibe el efectivo o cheque	4/30			13%	29,250.00	MODERADO
5	Custodia de los cheques post fechados	Que se depositen los cheques post fechados por error.	0/30			0%	0.00	LEVE
6	Entrega de los recibos emitidos al departamento de créditos y cobros	Que no cuente con las boletas de depósito o cheques adjuntos. Que no se consigne el número de boleta de depósito.	0/30			0%	0.00	LEVE
7	Recepción de recibos de caja y documentación adjunta en el departamento de créditos y cobros	Que se traspapelen en la oficina y no se registren oportunamente, o que se reciba efectivo en el departamento de créditos.	0/30			0%	0.00	LEVE
8	Clasificación de recibos por la boleta o cheque	Que no se identifiquen los cheques post fechados y se depositen antes, provocando rechazo por falta de fondos.	5/420			1%	2,250	LEVE
9	Registro de recibos en el módulo informático	No usar la numeración impresa de los recibos de caja para registrar los pagos en el módulo informático.	30/30	100%			225,000.00	GRAVE
10	Registro de recibos en el módulo informático	Atraso en el registro de los pagos, por parte del personal de créditos y cobros.	12/30			40%	90,000.00	GRAVE
11	Archivo y custodia de recibos utilizados	Que los talonarios utilizados de recibos de caja no regresen en poder del departamento de créditos.	10/10	100%			225,000.00	GRAVE



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE MATRIZ DE RIESGOS

D-4 2/2

Hecho por: BEGB
 Fecha: 18/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 21/10/2013

COMPONENTE 4 – IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA DE COBROS

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE SUCESO			IMPACTO		
			Ocurrencia	ALTA	MEDIA	BAJA	En Q.	Impacto
12	Análisis de la antigüedad de saldos	No se realicen con frecuencia, para evitar que los clientes se atrasen en sus pagos.	8/20			40%	90,000.00	GRAVE
13	Archivo y custodia de las facturas originales para gestionar el cobro	Deficiencia en la seguridad para el resguardo de las facturas originales para efectuar los cobros.	0/30			0%	0.00	LEVE
14	Resguardo de las formas prenumeradas en blanco	Ausencia de seguridad para resguardar formas prenumeradas en blanco.				X		GRAVE
15	Archivo de las copias de facturas y recibos de caja	Que no se archiven en correlativo y no se determinen los faltantes.	4/30			13%	29,250.00	MODERADO

MEDICIÓN DEL RIESGO

%	Probabilidad de suceso	En valores monetarios	Impacto
0-40	BAJA	Q. 0.00-Q. 10,000.00	LEVE
41-60	MEDIA	Q. 10,001.00-Q. 30,000.00	MODERADO
61-100	ALTA	Q. 30,001.00 en adelante	GRAVE



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

E-1

Hecho por: BEGB
 Fecha: 21/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 22/10/2013

CÉDULA DE IMPACTO Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

COMPONENTE 5 - RESPUESTA A LOS RIESGOS
ÁREA DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS
(REGISTRO Y DOCUMENTOS RELACIONADOS)

No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	IMPACTO	EFEECTO O INCIDENCIA	RESPUESTA	ACCIONES
1	Recibir y tramitar expedientes incompletos de clientes nuevos, y otorgarles crédito.	MODERADO	Otorgar crédito a personas individuales o jurídicas que no cuentan con solvencia económica.	REDUCIR	Se modificará el manual de procedimientos, asignándose al Asistente de Créditos como supervisor de los expedientes.
2	Asignar mal el límite de crédito y erróneamente o de manera intencional se asignen precios más bajos o más altos.	MODERADO	Ventas a menor precio o sobre precio, generando reclamos por parte de los clientes o beneficiarios intencionalmente.	REDUCIR	En la modificación del manual de procedimientos, se asignará al Asistente de Créditos como supervisor de los datos principales que se registran en el sistema.
3	Demora en el análisis y que no se investiguen todos los datos de los solicitantes de créditos.	GRAVE	Perder ventas por no registrar oportunamente los clientes nuevos.	EVITAR	Redistribución de actividades en el manual de puestos, de tal forma que cada colaborador asuma su rol en el área.
4	No respetar la segregación de funciones y hacer mal uso de los accesos habilitados en el sistema informático.	GRAVE	Creo desorden en la ejecución de operaciones, irresponsabilidad y condiciones para fraudes.	EVITAR	Redistribución de actividades en el manual de puestos, de tal forma que cada colaborador asuma su rol en el área.
5	Que todo el personal de Créditos y Cobros tengan los mismos accesos en el sistema informático.	GRAVE	Se puede hacer mal uso de los accesos para beneficiar clientes, beneficios personales o fraudes.	EVITAR	Restringir el uso de aplicaciones, de conformidad con las actividades asignadas en el manual de puestos.
6	Negar el embarque de mercaderías a clientes por falta de operación de pagos realizados. Que se autoricen los embarques, teniendo saldos vencidos.	GRAVE	Disminución de las ventas, incluso pérdida de clientes y no necesariamente por falta de pago, sino por falta de registro.	REDUCIR	En la actualización del manual de puestos, se asignará a un auxiliar de créditos el registro de todos los recibos diariamente, para mantener información actualizada.
7	Deficiencia del sistema informático con respecto a los días crédito, puesto que toma la fecha de crédito a partir de la facturación, y no en la entrega de los productos.	GRAVE	Generación de información deficiente y no confiable para la toma de decisiones al momento de analizar el comportamiento de los clientes al otorgar créditos.	EVITAR	Se solicitó a Informática crear la opción para que en el departamento de Distribución al recibir la factura firmada, registren la fecha de recepción, para que el sistema tome este dato para los reportes de antigüedad de saldos.
8	No autorizar pedidos a tiempo, y por programación de ruta no se despache oportunamente.	GRAVE	Disminución de ventas, inconformidad y rechazo de productos por parte de los clientes.	EVITAR	En la actualización del manual de puestos, asignar a un auxiliar de créditos el registro de todos los recibos diariamente, para mantener información actualizada.
9	Registrar en el sistema clientes nuevos que no cuentan con dictamen firmado de visto bueno por el Jefe de Créditos y Cobros o Gerencias.	MODERADO	No detectar algún mal procedimiento con el análisis de clientes y crédito otorgado a entidades o personas que no cumplan con los requisitos.	EVITAR	Creación de la opción "autorizar" en el sistema informático, de tal forma que cuando el jefe firme el dictamen, también habilite en el sistema el uso del código del cliente.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

E-2

Hecho por: BEGB
 Fecha: 21/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 22/10/2013

CÉDULA DE IMPACTO Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

COMPONENTE 5 - RESPUESTA A LOS RIESGOS
ÁREA DE COBROS

No.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	IMPACTO	EFEECTO	RESPUESTA	ACCIONES
1	No recibir las facturas de la sección de logística a tiempo, permitiendo atraso en la entrega de facturas a los ejecutivos de ventas.	GRAVE	Atraso en los cobros, por no contar con los documentos de respaldo.	EVITAR	Contratar un auxiliar de logística, para que se encargue de la recepción de facturas y después de entregada la mercadería, entregarla al departamento de créditos y cobros.
2	Que no se emitan recibo de caja al momento de recibir el pago. Que no llenen todos los campos del recibo	GRAVE	Crea condiciones para jineteo de recursos.	REDUCIR	Se emitirá una circular para los cobradores, a efecto de que emitan recibos de caja al momento de recibir los pagos sin excusa alguna, y llenen todos los campos habilitados.
3	Que no se depositen el mismo día en que se recibe el efectivo o cheque	MODERADO	Crea condiciones para malversación de fondos.	REDUCIR	Se emitirán instrucciones a los ejecutivos de ventas para que depositen diariamente, y a los operadores de documentos en el departamento de créditos verificar esos datos, de tal forma que se aseguren de su cumplimiento.
4	No usar la numeración impresa de los recibos de caja para registrar los pagos en el módulo informático	GRAVE	Crea condiciones para que se manipule la información, en consecuencia ejecución de fraudes.	EVITAR	Se agregará al manual de procedimientos la obligatoriedad de registrar en el módulo informático el número preimpreso de los recibos, para una mejor fiscalización.
5	Atraso en el registro de los pagos, por parte del personal de créditos y cobros.	GRAVE	No se autoricen los pedidos, disminución de ventas, incluso pérdida de clientes.	REDUCIR	Se habilitará un código de crédito con una empresa de traslado de paquetes a nivel nacional, de tal forma que los ejecutivos de ventas del interior del país, remitan todos los recibos de pagos que tengan el día miércoles por la tarde, así como la contratación de un nuevo auxiliar de créditos.
6	Que los talonarios utilizados de recibos de caja no regresen en poder del departamento de créditos.	GRAVE	Se puede hacer mal uso de las copias, no establecer a tiempo si se le dio el uso adecuado a cada ejemplar.	EVITAR	Se emitirán instrucciones por escrito a los cobradores, a efecto de que entreguen al personal de créditos y cobros todos los talonarios utilizados.
7	No analizar con frecuencia el comportamiento de pago de los clientes, y se autoricen créditos con saldos vencidos.	GRAVE	Aumentar la cartera con saldos vencidos.	EVITAR	Se emitirán instrucciones por escrito por parte del Gerente Financiero, para que el Jefe de créditos y cobros cumpla con esta función, en caso de ausencia lo deberá realizar el Asistente.
8	Que no se archiven en correlativo y no se determinen los faltantes de facturas y recibos de caja.	MODERADO	No detectar oportunamente alteraciones, extravíos, o mal uso de los documentos.	EVITAR	En la modificación al manual de puestos, se asigna la función de archivo de copias de facturas y recibos en correlativo a un auxiliar de créditos que asigne el jefe del departamento.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CÉDULA DE EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

F-1

Hecho por BEGB
 Fecha: 22/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 23/10/2013

COMPONENTE 6 - EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

No.	Políticas de Créditos y Cobros evaluados	Prueba aplicada	Ref. PT	Resultado de las Pruebas
1	Aceptación cliente	Evaluación de atributos a los expedientes	F-2	Al aplicar las pruebas correspondientes, se estableció que no se cumple a cabalidad con todas las instrucciones, toda vez que existen expedientes con documentos incompletos, falta de firma en dictámenes, falta de evidencia en investigaciones, etc., en consecuencia es oportuno recomendar acciones para implantarse inmediatamente.
2	Ampliación de crédito	Evaluación de atributos a los expedientes	F-2	
3	Autorizaciones	Evaluación de atributos a los expedientes	F-2	
4	Días crédito	Evaluación de atributos a los expedientes	F-2	
5	Registro de operaciones	Evaluación a las autorizaciones de ventas al crédito	F-3	Al analizar la muestra de pedidos al crédito, se observó que varios no se autorizaron oportunamente, por no haberse registrados los pagos, en consecuencia el sistema mostraba saldos pendientes. Es necesario recomendar acciones.
6	Plazo para realizar los depósitos	Evaluación a las ventas al crédito y pagos	F-4	Al analizar los documentos que soportan los pagos, se pudo establecer que se cumple con algunos aspectos, toda vez que el problema que tiene el sistema, en cuanto a tomar los días crédito a partir de la fecha de facturación provoca que muestre atraso en los pagos o saldos vencidos. En ese sentido es necesario recomendar acciones inmediatas para superar las deficiencias.
7	Descuento por pronto pago	Evaluación a las ventas al crédito y pagos, y recibos de caja	F-4 F-5	
8	Forma de pago	Evaluación a las ventas al crédito y pagos, y recibos de caja	F-4 F-5	
9	Constancia de pago	Evaluación a las ventas al crédito y pagos, y recibos de caja	F-4 F-5	
10	Restricciones	Evaluación a las ventas al crédito y pagos, y recibos de caja.	F-4	
11	Cheques rechazados	Evaluación de Cheques rechazados	F-6	No se realizó ninguna prueba, toda vez que el reporte generado por el período evaluado, no muestra ninguna operación de esa naturaleza.
12	Administración del crédito y otros controles	Evaluaciones evidenciadas en los papeles de trabajo F-1 al F-4.	-	Existe deficiencia en cuanto a esta política, toda vez que no se han tomado acciones pertinentes para superar el problema del sistema informático, herramienta fundamental para ese departamento.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CÉDULA DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

F-2 1/2

Hecho por: BEGB
Fecha: 22/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 23/10/2013

EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS, EXPEDIENTES DE CLIENTES

No.	Datos del cliente		Fecha Recepción	Fecha Aprobación	Atributos evaluados										Observaciones			
	Código	Razón Social			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Muestra del 75%, clientes con crédito autorizado dentro del rango de Q. 25,001.00 a 75,000.00																		
1	0025	Distribuidora Occidental, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A			
2	0075	Inversiones Las Verapaces, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A		
3	0100	Distribuidora Perla de Oriente, S.A.	-	-	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	No cuenta con firma del representante legal.	
4	0135	Los tres hermanos-Piñateria, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A		
5	0325	Distribuidora Interamericana, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	El dictamen no cuenta con firma de Vo.Bo.	
6	0525	Asturias Montejo, Sara Esmeralda.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A		
7	0780	Distribuidora Los Celajes, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A		
8	1010	Distribuidora Acatenango, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	Falta nombramiento de representante legal.	
9	1350	Sambraño Medrano, Abdías Miqueas.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	N/A	Días crédito distinto a lo consignado en formulario.	
10	1730	Distribuidora Tacaná, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	No cuenta con evidencia de investigaciones.	
11	1790	Comercial Altense, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A		
12	2015	Zamora Urbina, José Manuel.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	N/A	Límite de crédito distinto al consignado en formulario.	
13	2319	Xela piñatas, S.A.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A		
14	2590	López Zufiga, Andrea Maribel.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	N/A	Días de crédito en el sistema distinto al formulario.	
15	2602	Max Avendaño, Silvia Alicia.	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A		
Muestra del 75%, clientes con crédito autorizado dentro del rango de Q. 10,001.00 a Q. 25,000.00, registrados del 01/01/2013 al 31/07/2013																		
1	2610	Aceituno Mejía, Manuel.	05-01-13	09-01-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	
2	2615	Pérez Canastuj, Rony Eduardo.	15-01-13	24-01-13	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	Se registró con 2 días de atraso.
3	2620	Maldonado Aparicio, Genesis Abri.	06-02-13	07-02-13	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	Dictamen sin firma de Vo. Bo.
4	2625	Santa Cruz, S.A.	20-02-13	24-02-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	N/A	Días de crédito en sistema diferente al formulario.
5	2630	Piñateria Oriental, S.A.	10-03-13	15-03-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	
6	2635	Tienda El Atlántico, S.A.	22-03-13	05-04-13	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	Se registró con 3 días de atraso.
7	2640	Comercial El Centro, S.A.	06-04-13	10-04-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	
8	2650	Operadora de Tiendas, S.A.	26-04-13	30-04-13	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	Dictamen sin firma de Vo. Bo.
9	2655	Operadora de Descuentos, S.A.	04-05-13	09-05-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	
10	2560	Castillo Torreblarte, Marién Abigail.	10-05-13	15-05-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	
11	2665	Esquivel Moran, Alicia Esperanza.	18-05-13	31-05-13	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	Se registró con 5 días de atraso.
12	2670	Rivera Azurdia, Maribel Karina.	07-06-13	12-06-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	
13	2675	Saravia Saravia, Blanca Arely.	19-06-13	23-06-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	
14	2680	Central de Operaciones Guatemala, S.A.	08-07-13	17-07-13	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	Se registró con 2 días de atraso.
15	2685	Inversiones Imperial, S.A.	21-07-13	26-07-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

F-2 2/2
 Hecho por: BEGB
 Fecha: 22/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 23/10/2013

EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS, EXPEDIENTES DE CLIENTES

No.	Datos del cliente		Fecha Recepción	Fecha registro en el sistema	Atributos evaluados										Observaciones	
	Código	Razón Social			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Total de clientes registrados del 01-08-2013 al 30-09-2013																
1	2691	Tienda Las Américas, S.A.	01-08-13	04-08-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	
2	2692	Pereira Astuarias, María Catalina.	29-07-13	08-08-13	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Se registró el cliente con 3 días de atraso.
3	2693	Caal Morán, Everilda Martina.	03-08-13	07-08-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4	2694	Jeréz Sandoval, Andrés Santiago.	05-08-13	10-08-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	El límite en el sistema es distinto a lo consignado en el formulario.
5	2695	Escobar Sánchez, Abdulío Ismael.	07-08-13	11-08-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	Falta evidencia de investigaciones.
6	2696	Los Volcanes, S.A.	08-08-13	13-08-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
7	2697	Comercializadora Gigante, S.A.	10-08-13	22-08-13	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Se registró el cliente con 3 día de atraso.
8	2698	Bodegona, S.A.	16-08-13	19-08-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
9	2699	Tiendas La Italiana, S.A.	20-08-13	22-08-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	El límite en el sistema es distinto a lo consignado en el formulario.
10	2700	Distribuidora Central de Occidente, S.A.	25-08-13	28-08-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
11	2701	Dulcería Blancanieves, S.A.	30-08-13	09-09-13	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Se registró el cliente con 1 día de atraso.
12	2702	Comercial Cuchumatanes, S.A.	05-09-13	08-09-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
13	2703	Distribuidora Mariscal, Ltda.	07-09-13	12-09-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
14	2704	Piñatería Los Amates, S.A.	11-09-13	15-09-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	Falta escritura de constitución.
15	2705	Los Angelitos-Piñatería, S.C.	16-09-13	21-09-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Límite de crédito en sistema diferente al formulario.
16	2706	Tienda Los Conejos, S.A.	20-09-13	25-09-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
17	2707	Unisuper, S.A.	22-09-13	27-09-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
18	2708	Distribuidora Atitlán, S.A.	18-09-13	30-09-13	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Se registró el cliente con 4 días de atraso.
19	2709	Cooperativa Ciudad del Paisaje, R.L.	28-09-13	30-09-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
20	2710	Ajanel Santos, Beatriz.	27-09-13	30-09-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Falta de evidencia de investigaciones.

Fuente: Archivo expedientes de clientes, Departamento de Créditos y Cobros

Descripción de los atributos

1. Que se haya cumplido con los 5 días máximos para analizar y registrar el cliente en el sistema, después de recibido el expediente.
2. Que el formulario solicitud de créditos, tenga consignado los datos indispensables.
3. Que el formulario cuente con la firma y sello del cliente o representante legal.
4. Que tenga asignado el límite de crédito, si se hizo ampliación el dictamen respectivo.
5. Que el dictamen se encuentre firmado por el analista, con firma de visto bueno del jefe de créditos y cobros, o gerencia.
6. Que tenga asignado los días crédito.
7. Que cuente con los documentos, de conformidad con la guía respectiva.
8. Que los días y límite de crédito autorizado en papel, sea el mismo registrado en el sistema informático.
9. Que cuente con evidencia de las investigaciones realizadas al cliente, antes de dictaminar.
10. Si cuenta con garantía, que se acrediten los documentos respectivos.

✓ = Cumple
 X = Incumple
 N/A = No aplica

Conclusión:

De conformidad con la revisión realizada, se observó que si existe deficiencia en cuanto al cumplimiento de la conformación de expedientes y registro en el sistema, tal y como se describe el la cédula.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CÉDULA DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

F-3

Hecho por: BEGB
 Fecha: 23/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 24/10/2013

EVALUACIÓN DE AUTORIZACIONES REALIZADAS A LAS ÓRDENES DE VENTAS A CLIENTES DE CRÉDITO

No.	Datos del cliente		Órdenes de ventas al crédito				Fecha pago		Observaciones	
	Código	Nombre	Número Forma	Fecha recepción	Resultado	Fecha aprobación	Justificación	Depósito		Registro
1	2530	Comercial Altense, S.A.	A8350	05/08/2013	Aprobado	05/08/2013	-	01/08/13	05/08/13	-
2	2535	Zamora Urbina, José Manuel.	A8355	07/08/2013	Denegado	15/08/2013	Saldo vencido.	06/08/13	10/08/13	Aprobación con varios días de atraso.
3	2545	López Zuñiga, Andrea Maribel.	A8360	10/08/2013	Aprobado	10/08/2013	-	07/08/13	09/08/13	-
4	2547	Fernandez Miolina, Eduardo Adrian.	A8365	10/08/2013	Aprobado	10/08/2013	-	-	-	-
5	2549	Comercial R&R	A8370	12/08/2013	Aprobado	12/08/2013	-	-	-	-
6	2550	Max Avendaño, Silvia Alicia.	A8375	12/08/2013	Denegado	14/08/2013	Saldo vencido.	10/08/13	16/08/13	Aprobación con varios días de atraso.
7	2565	Pérez Canastuj, Rony Eduardo.	A8380	14/08/2013	Aprobado	16/08/2013	-	09/08/13	13/09/13	-
8	2568	Depósito San Sebastian	A8385	16/08/2013	Aprobado	16/08/2013	-	-	-	-
9	2570	Maldonado Aparicio, Genesis Abril.	A8475	16/08/2013	Denegado	20/08/2013	Saldo vencido.	10/08/13	19/08/13	Aprobación con varios días de atraso.
10	2595	Distribuidora Perla de Oriente, S.A.	A8480	19/08/2013	Aprobado	19/08/2013	-	20/08/13	22/08/13	-
11	2605	Merida Cardona, Blanca Estela.	A8485	20/08/2013	Aprobado	20/08/2013	-	-	-	-
12	2610	Asturias Montejó, Sara Esmeralda.	A8490	22/08/2013	Aprobado	22/08/2013	-	20/08/13	22/08/13	-
13	2625	Castillo Torrebiarte, Marlen Abigail.	A8495	24/08/2013	Aprobado	24/08/2013	-	29/08/13	24/08/13	-
14	2630	Rivera Córdova, Santos Armando.	A8500	26/08/2013	Aprobado	26/08/2013	-	-	-	-
15	2635	Rivera Azurdia, Maribel Karina.	A8505	29/08/2013	Aprobado	30/08/2013	-	25/08/13	28/08/13	-
16	2645	Saravia Saravia, Blanca Arely.	A8510	02/09/2013	Denegado	05/09/2013	Saldo vencido.	30/08/13	05/09/13	Aprobación con varios días de atraso.
17	2670	Distribuidora Los Celajes, S.A.	A8515	05/09/2013	Denegado	09/09/2013	Saldo vencido.	02/09/13	07/09/13	Aprobación con varios días de atraso.
18	2675	Tienda Rivera del Río	A8520	07/09/2013	Aprobado	07/09/2013	-	-	-	-
19	2691	Pereira Astuarias, María Catalina.	A8525	09/09/2013	Aprobado	09/09/2013	-	07/09/13	08/09/13	-
20	2694	Escobar Sánchez, Obdulio Ismael.	A8530	11/09/2013	Denegado	13/09/2013	Saldo vencido.	10/09/13	12/09/13	Aprobación con varios días de atraso.
21	2695	Arriola Marín, Olga Marina.	A8535	12/09/2013	Aprobado	12/09/2013	-	-	-	-
22	2697	Bodegona, S.A.	A8540	13/09/2013	Aprobado	14/09/2013	-	11/09/13	12/09/13	-
23	2700	Dulcería Blancanieves, S.A.	A8545	14/09/2013	Denegado	18/09/2013	Saldo vencido.	05/09/13	18/09/13	Aprobación con varios días de atraso.
24	2703	Pifatería Los Amates, S.A.	A8550	17/09/2013	Aprobado	17/09/2013	-	16/09/13	16/09/13	-
25	2704	Piñatas de Caillad, S.A.	A8560	20/09/2013	Aprobado	20/09/2013	-	-	-	-
26	2705	Tienda Los Conejos, S.A.	A8565	23/09/2013	Denegado	25/09/2013	Saldo vencido.	14/09/13	24/09/13	Aprobación con varios días de atraso.
27	2707	Distribuidora Athán, S.A.	A8570	26/09/2013	Aprobado	26/09/2013	-	25/09/13	26/09/13	-
28	2710	De León Villatoro, Samuel Eliseo.	A8575	27/09/2013	Aprobado	27/09/2013	-	-	-	-
29	2715	Comercio de Occidente, S.A.	A8580	28/09/2013	Aprobado	28/09/2013	-	-	-	-
30	2725	Ajanel Santos, Beatriz.	A8585	30/09/2013	Aprobado	30/09/2013	-	29/09/13	29/09/13	-

Fuente: Archivo de órdenes de ventas al crédito, Departamento de Logística y Distribución, Sección de Facturación.

✓ = Documentos verificados

Conclusión: De conformidad con la revisión realizada, se observó que se incumple con la aprobación de los pedidos oportunamente, asimismo la deficiencia obedece a la falta de registro en el tiempo preciso los cobros realizados.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
CÉDULA DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

F-4

Hecho por: BEGB
 Fecha: 24/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 25/10/2013

COMPROBACIÓN DE APLICACIÓN CORRECTA DE PAGOS REALIZADOS

No.	Código	Cliente	No.	Fecha	Valor en q.	Recibido	Fecha	Valor	Número	Banco	Fecha de depósito	Monto	R/Fact.	Atraso	Depósito
1	1020	Caal Morán, Alberto José.	35865	01-08-13	5,250.00	01-08-13	1520	1,250.00	I-345689	Industrial	15-08-13	5,250.00	-	-1	-
2	2708	Cooperativa Ciudad del paisaje, S.A.	35885	03-08-13	2,830.45	05-08-13	1550	2,830.45	1008349	Banrural	20-08-13	2,830.45	2	2	-
3	2693	Jerez Sandoval, Andrés Santiago.	35905	06-08-13	6,928.90	06-08-13	1495	928.90	769843	G&T C.	20-08-13	6,928.90	-	-1	10
4	2699	Distribuidora Central de Occidente, S.A.	35925	09-08-13	15,155.00	14-08-13	1589	15,155.00	763410	G&T C.	13-09-13	15,155.00	5	5	-
5	1195	Inversiones del Atlaplan, S.A.	35945	11-08-13	18,225.00	15-08-13	1726	17,951.63	902015	G&T C.	18-08-13	17,951.63	4	8	-
6	2707	Distribuidora Atlitlán, S.A.	35965	13-08-13	5,900.50	15-08-13	1568	5,900.50	659234	G&T C.	14-09-13	5,900.50	2	2	-
7	1212	Maduro Calveji, Eugenio.	35985	16-08-13	1,520.80	19-08-13	1780	1,497.99	1109809	Banrural	22-08-13	1,497.99	3	9	-
8	2695	Los Volcanes, S.A.	36005	18-08-13	3,850.00	18-08-13	1797	3,792.25	1234532	Banrural	21-08-13	3,792.25	-	-12	2
9	2696	Comercializadora Gigante, S.A.	36025	20-08-13	2,950.00	21-08-13	1604	536.25	1-568923	Industrial	21-08-13	2,473.50	1	-14	-
10	2703	Comercializadora Los Amates, S.A.	36045	22-08-13	5,325.00	25-08-13	1600	1,291.88	437520	G&T C.	25-08-13	5,248.33	3	-12	-
11	2535	Rivera Azucela, Maribel Karina	36065	24-08-13	1,635.90	26-08-13	1690	1,635.90	549894	G&T C.	10-09-13	1,635.90	2	2	5
12	2698	Escobar Sánchez, Obdulio Ismael.	36085	25-08-13	2,900.00	30-08-13	1703	2,900.00	1-332378	Industrial	14-09-13	2,900.00	5	5	-
13	2708	Cooperativa Ciudad del Paisaje, R.L.	36105	28-08-13	3,025.50	31-08-13	1805	3,025.00	1-436632	Industrial	17-09-13	3,025.00	5	5	-
14	2709	Ajalnet Santos, Beatriz.	36125	30-08-13	2,050.00	01-09-13	1934	2,050.00	1053211	Banrural	17-09-13	2,050.00	4	3	-
15	1150	Cardona Cardona, Ezequiel Daniel.	36145	31-08-13	3,435.00	03-09-13	1969	3,435.00	761263	G&T C.	18-09-13	3,435.00	3	3	-
16	1259	Pérez Ambrosio, Josué Caleb.	36165	01-09-13	2,950.00	01-09-13	1851	950.00	1061069	Banrural	18-09-13	2,950.00	-	-	13
17	1530	Azudilla Hernández, Empratriz Beatriz.	36185	03-09-13	4,550.00	03-09-13	1855	4,550.00	1061165	Banrural	18-09-13	4,550.00	-	-	-
18	1575	Cárdenas Alvarado, Perfecta Soledad.	36205	05-09-13	1,125.00	07-09-13	1980	1,125.00	877843	G&T C.	22-09-13	5,125.00	2	2	-
19	2680	Central de Operaciones Guatemala, S.A.	36225	07-09-13	8,950.00	11-09-13	1878	8,726.25	1-548987	Industrial	11-09-13	8,726.25	4	-26	-
20	2560	Acaituno Mejía, Manuel	36245	08-09-13	2,345.50	08-09-13	1840	2,345.50	524579	G&T C.	23-09-13	2,345.50	-	-	-
21	2605	Comercial El Centro, S.A.	36265	10-09-13	4,590.00	15-09-13	2010	4,590.00	678912	G&T C.	30-09-13	4,590.00	5	5	-
22	2695	Castillo Torreblarte, Marien Abigail.	36285	12-09-13	3,890.00	13-09-13	2120	3,890.00	1287654	Banrural	28-09-13	3,890.00	1	1	-
23	1634	Arandí Cabrera, Mario Eulogio.	36305	14-09-13	2,045.00	17-09-13	2032	2,045.00	654357	G&T C.	30-09-13	2,045.00	3	1	-
24	2670	Distribuidora Los Celajales, S.A.	36325	17-09-13	12,490.00	18-09-13	2156	12,490.00	1-435476	Industrial	18-09-13	12,490.00	1	-29	-3
25	2540	Xela piñatas, S.A.	36345	19-09-13	5,380.75	19-09-13	2038	5,246.23	1104387	Banrural	19-09-13	5,246.23	-	-15	-
26	2585	Verapaces, S.A.	36365	20-09-13	4,960.00	23-09-13	2173	4,936.00	1-448866	Industrial	23-09-13	4,936.00	3	-12	-
27	2710	Inversiones Imperial, S.A.	36385	22-09-13	7,100.00	01-10-13	-	0.00	-	-	-	0.00	9	-	-
28	1441	Zapeta Zapata, Ricardo Enrique.	36405	25-09-13	11,220.80	30-09-13	-	0.00	-	-	-	0.00	5	-	-
29	1775	Escribano Medrano, Gustavo Adolfo.	36425	28-09-13	3,520.00	03-10-13	-	0.00	-	-	-	0.00	5	-	-
30	1887	Aju Sapalú, Tránsito Casimiro.	36445	29-09-13	2,025.85	04-10-13	-	0.00	-	-	-	0.00	5	-	-

Fuente: Archivo de documentos, Departamento de Créditos y Cobros.

- Documentos verificados
- Cálculo realizado

Conclusión:

Al verificar y analizar la documentación descrita en el cuadro, se observaron las siguientes deficiencias:

1. Atraso en la entrega de producto a los clientes, y el sistema toma como días de crédito a partir de la emisión de la factura.
2. Atraso en pagos, esto obedece a lo indicado anteriormente, dado que el sistema informático toma los días crédito a partir de la emisión de la factura, no obstante en muchas ocasiones el producto no se entrega el mismo día de la facturación, y los clientes toman los días crédito a partir de la recepción del producto.
3. Al verificar los recibos de caja, se observó que la diferencia de días existe en virtud que los cobradores no visitan al cliente precisamente el día del vencimiento de la factura, por lo que en muchas ocasiones los clientes emiten cheques post fechados, de tal forma que se depositen el día del vencimiento de la factura.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE RUEBAS DE CUMPLIMIENTO

F-5

Hecho por: BEGB
 Fecha: 25/10/2013
 Revisado por: ONLC
 Fecha: 28/10/2013

EVALUACIÓN DE DATOS EN RECIBOS DE CAJA

No.	Número de recibo serie "B"	Número pre-impresso	Atributos evaluados										Se encuentra archivado en correlativo			
			Fecha	Código cliente	Nombre cliente	Facturas pagadas	Valor en números y letras	Forma de pago	No. de cheque	Banco	Fecha depósito	Número boleta		Se adjunta la boleta original	Describe el descuento	
1	1485	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
2	1520	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
3	1558	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	X
4	1589	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
5	1600	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	1604	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	1652	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
8	1690	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
9	1703	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	N/A	X
10	1726	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	1780	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	1797	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	1805	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
14	1840	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
15	1851	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
16	1855	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	N/A	✓
17	1878	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	1934	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	1969	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
20	1990	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
21	2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
22	2032	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	X
23	2038	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	N/A	✓
24	2069	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
25	2120	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
26	2156	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
27	2173	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
28	2209	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
29	2215	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	X
30	2281	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓

Fuente: Archivo de recibos de caja, por ventas realizadas al crédito, Departamento de Créditos y Cobros.

X = No cumple
 ✓ = Cumple
 N/A = No aplica

Conclusión:
 De conformidad con la revisión de los recibos de caja, se pudo observar que la mayoría de documentos, si cumplen con el llenado de datos correspondiente.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

F-6

Hecho por: BEGB
Fecha: 25/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 28/10/2013

CÉDULA PARA EVALUAR CHEQUES RECHAZADOS

Dulces Mesoamericanos, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros

Reportes:
Cheques Rechazados

Generado:
Del: 01-08-2013 Al: 30-09-2013

No.	Código	Cliente	Monto Q.	Motivo Rechazo	F.Pago	Recibo	Días	Estado Cliente
-----	--------	---------	----------	----------------	--------	--------	------	----------------

Sin registros

***** Última Línea *****



Sagara Patricia Arriola Barrera
Asistente de Créditos y Cobros
Dulces Mesoamericanos, S.A.

Conclusión:

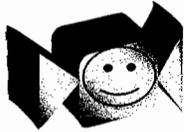
Derivado del reporte generado del sistema, firmado por la Asistente de Créditos y Cobros, se estableció que durante el período evaluado, no se registraron cheques rechazados, en consecuencia no se realizó ninguna prueba relacionado con este aspecto.

Motivo rechazo:
1=Sin fondos
2=Mala redacción
3=Problema firma

Estado Cliente:
R=Restricción
A=Activo

Usuario: Sarriola

Fecha y hora: 25/10/2013 09:55:39 am



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

G-1
Hecho por: BEGB
Fecha: 28/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 29/10/2013

COMPONENTE 7 - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

De conformidad con la entrevista realizada con el Gerente General y, Jefe de Créditos y Cobros, relacionada con la información y comunicación, manifestaron que para el logro de los objetivos institucionales, es fundamental contar con información oportuna, tanto de la información financiera, como de actividades o procedimientos que deben realizar los colaboradores dentro de la entidad, es por ello que cuentan con mecanismos para su cumplimiento, dentro de los que se pueden mencionar los siguientes:

1. La entidad cuenta con un código de ética empresarial, aplicable para el gobierno corporativo y para todo el equipo de colaboradores, incluyendo ejecutivos, operativos y administrativos, de tal forma que con sus acciones dentro de la unidad a la que se encuentran asignados, puedan lograr los objetivos institucionales.
2. Existen políticas, así como manuales de procedimientos, con la finalidad que exista segregación de funciones y se eviten fraudes o malas prácticas que afecten los recursos así como la credibilidad de la entidad.
3. La entidad mensualmente informa por medio electrónico y carteles los avances que tiene en todos los ámbitos, así como de nuevas inversiones o proyectos, esto con el fin de que todos los que conforman la entidad puedan comprender que su esfuerzo no es únicamente para obtener un salario mensual, sino aportar tanto para el crecimiento de la entidad, así como personal, por ende en la economía del país, produciendo productos de calidad y al mejor precio.
4. A cada dos meses se realizan reuniones, de tal forma los encargados de áreas y departamentos puedan informarse a nivel general de los avances existentes, y el efecto de la participación cada equipo, dentro de ese crecimiento institucional y avance para el logro de los objetivos.
5. El departamento de créditos y cobros, mensualmente emite informes relacionados con sus actividades, puesto que el registro de cobros, permite contar con información financiera para la toma de decisiones.

Conclusión:

Pese a lo anteriormente descrito, y de conformidad con las pruebas realizadas, es oportuno manifestar que en cuanto al departamento de créditos y cobros, existe descuido en las actividades operativas y administrativas, en consecuencia es menester aplicar medidas de corrección de manera inmediata, para lograr los objetivos institucionales.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

G-2
Hecho por: BEGB
Fecha: 28/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 29/10/2013

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

No.	Descripción	Cumple	No Cumple	No Aplica
	Para comprobar los temas tratados con el Gerente General, y Jefe de Créditos y Cobros, verifique y compruebe lo siguiente:			
1	Existencia del código de ética empresarial	✓		
2	Existencia de constancias para acreditar que el personal cuenta con una copia del código de ética empresarial	✓		
3	Existencia de constancias, para acreditar que el personal tiene conocimiento de las políticas del departamento de créditos y cobros	✓		
4	Existencia de un archivo de todas las circulares, afiches, correos electrónicos emitidos para comunicar información importante que debe conocer el personal de la institución	✓		
5	Actas en donde se haga constar la comparecencia del Jefe de Créditos y Cobros en reuniones programadas, para comunicar e informarse de datos importante para el logro de los objetivos institucionales	✓		
6	Archivo de copias de informes emitidos por el departamento de créditos y cobros, relacionadas con información financiera.		✓	

Conclusión:

De conformidad con las conversaciones obtenidas con el personal indicado, se comprobó la existencia de documentos que acreditan la forma de comunicar la información dentro de la entidad, especialmente con el departamento de créditos y cobros, los comentarios respectivos se encuentran en el papel de trabajo G-1.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA NARRATIVA

H-1

Hecho por: BEGB
Fecha: 29/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 30/10/2013

COMPONENTE 8 - SUPERVISIÓN

De conformidad con la entrevista realizada con el Gerente Financiero y Administrativo, y Jefe de Créditos y Cobros de la entidad, con respecto a la supervisión de las actividades que realiza el departamento de créditos y cobros, manifestaron que se realizan actividades apegadas a las políticas internas y procedimientos vigentes, de tal forma que el departamento de créditos y cobros se desempeña bajo parámetros adecuados, para el logro de los objetivos institucionales, como los siguientes:

1. Los expedientes nuevos son analizados por el analista de créditos, quien con base en su investigación y verificación del cumplimiento de los documentos solicitados, emite el dictamen respectivo, el cual es autorizado por el jefe de créditos y cobros, gerente financiero y administrativo o gerente general, de conformidad con los montos solicitados.
2. Todos los pedidos de créditos pasan por el departamento de créditos y cobros, de tal forma que se facturen únicamente los clientes que se encuentran al día con sus pagos.
3. Todos los recibos de caja son recibidos por el auxiliar de créditos o asistente de créditos y cobros, confrontando su veracidad y coherencia antes de ser registrados en el sistema informático y rebajar el saldo de cada cliente.
4. Las facturas originales firmadas por los clientes son revisadas por el auxiliar de créditos o asistente de créditos y cobros, asegurándose que lleve la firma de recibido, de tal forma que exista garantía para reclamar el pago respectivo.
5. Bimestralmente realizan reuniones los encargados de áreas y departamentos, con la finalidad de conocer las necesidades y tomar las medidas oportunamente.

Conclusión:

Pese a lo manifestado en los incisos anteriores, de conformidad con las entrevistas sostenidas, es oportuno indicar que con base a los documentos examinados y procedimientos del departamento de créditos y cobros, es evidente que existe descuido por parte del equipo de colaboradores, situación que ha permitido deficiencias y que de alguna forma afecta el logro de los objetivos institucionales, por lo que es necesario recomendar acciones que fortalezca el control interno.



DULCES MESOAMERICANOS, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CÉDULA DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

H-2
Hecho por: BEGB
Fecha: 29/10/2013
Revisado por: ONLC
Fecha: 30/10/2013

EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS - SUPERVISIÓN

No.	Descripción	Cumple	No Cumple	No Aplica
	Para comprobar los temas tratados con el Gerente Financiero y Administrativo, y Jefe de Créditos y Cobros, verifique y compruebe lo siguiente:			
1	Existencia de un organigrama del departamento de créditos, así como segregación de funciones, para la supervisión del personal operativo y cumplimiento de políticas	✓		
2	Que todas las ordenes de ventas al crédito cuenten con sello, firma, nombre, fecha y hora en que se autorizó, en caso de ser negativo, si se anota en observaciones el motivo	✓		
3	Que los recibos de caja cuenten con la información solicitada en las casillas y fecha de operación	✓		
4	Reportes que evidencien el análisis de la supervisión de las cuentas de los clientes, para determinar la antigüedad de los saldos		✓	
5	Que las facturas originales cuenten con firma y fecha de recibido por parte del cliente, o que las copias cuenten con las contraseñas respectivas para gestionar el cobro	✓		
6	Que dentro de las actas de las reuniones, se haga constar la comparecencia del Jefe de Créditos y Cobros	✓		
7	Informes emitidos a la Gerencia Financiera, elaborados por el Jefe de Créditos y Cobros para evidenciar el comportamiento de la cartera		✓	

Conclusión:

De conformidad con las conversaciones obtenidas con el personal indicado, se comprobó la existencia de los documentos que acreditan la supervisión de las actividades, los comentarios respectivos, se encuentran en la hoja de trabajo H-1.



Dulces Mesoamericanos, S.A.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

**INFORME DE AUDITORÍA INTERNA
No. AUDI-025-2013**

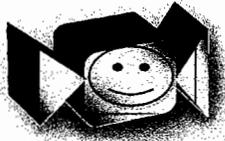
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO DE
CRÉDITOS Y COBROS**

Elaborado por:	Lic. Brandon Eduardo González Bermejo.
Supervisado por:	Lic. Omar Nehemías López Cardona.

Guatemala, noviembre de 2013.

Pasión por la calidad y el sabor, para endulzar tu vida...

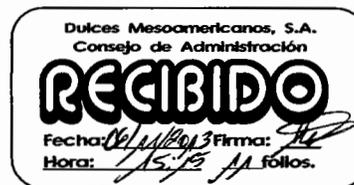


Dulces Mesoamericanos, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

INFORME DE AUDITORÍA INTERNA
No. AUDI-025-2013

Ciudad de Guatemala, noviembre 06 de 2013.

Ingeniero
Franco Perfecto Carvajal Cofiño
Presidente del Consejo de Administración
Dulces Mesoamericanos, S.A.
Edificio



Ingeniero Carvajal Cofiño:

De conformidad con nuestro su requerimiento, con referencia CA-200-2013, hemos concluido con la revisión de actividades de: Evaluación del Control Interno, en el Departamento de Créditos y Cobros. La revisión cubrió el período comprendido del 01/08/2013 al 30/09/2013. La revisión de dicha actividad fue realizada por el Lic. Brandon Eduardo González Bermejo, y supervisado por el Lic. Omar Nehemías López Cardona, durante el período comprendido del 08/10/2013 al 31/10/2013.

ALCANCE

Nuestro trabajo de auditoría fue efectuado de conformidad con estándares de auditoría generalmente aceptadas, y limitada al Departamento de Créditos y Cobros.

Las actividades principales del Departamento de Créditos y Cobros, son las siguientes:

- ✓ Analizar la documentación de personas individuales o jurídicas, que solicitan crédito, de conformidad con el procedimiento establecido.

Evaluación del Control Interno en el departamento de créditos y cobros

Página 01 de 09



Dulces Mesoamericanos, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
Informe No. AUDI-025-2013

- ✓ Análisis del saldo de clientes, y autorización de pedidos, por ventas al crédito.
- ✓ Recibir, custodiar y tramitar facturas por ventas al crédito.
- ✓ Registro en el sistema informático, los cobros realizados.
- ✓ Archivo y custodia de los expedientes de clientes, copias de facturas y recibos de caja.

ASPECTOS A MEJORAR DE AUDITORÍA Y ACCIONES A TOMAR

1. ASPECTOS A MEJORAR

De conformidad con la evaluación a la muestra de expedientes de clientes de crédito, se observaron las siguientes deficiencias:

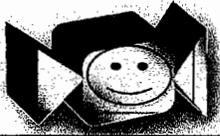
- ✓ Falta de información básica en los formularios de solicitud de cuenta de créditos
- ✓ Falta de visto bueno en los dictámenes emitidos por el analista
- ✓ Falta de documentos básicos dentro de los expedientes
- ✓ Registro de cuentas nuevas, con días superiores a los establecidos en el manual de procedimientos para apertura de cuentas de créditos

CAUSAS

- ✓ El Jefe de Créditos y Cobros, se limita a firmar los expedientes que recibe por parte de la Analista de Créditos, con los dictámenes respectivo, sin verificar que los documentos cuenten con los datos y documentos básicos. Asimismo, desconoce si algunos clientes registrados en el sistema informático, no se encuentran autorizados para el registro, y que incumplen con el proceso de documentación e investigación.
- ✓ Por descuido involuntario, la Analista de Créditos no trasladó los expedientes evaluados al Jefe de Créditos y Cobros, para obtener la firma de autorización respectiva, pero si fueron registrados y se les está facturando al crédito.

Evaluación del control interno en el departamento de créditos y cobros

Página 02 de 09



Dulces Mesoamericanos, S.A.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

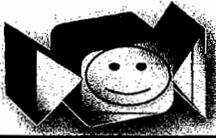
Informe No.AUDI-025-2013

EFFECTOS

- ✓ Riesgo de aceptar clientes que no se encuentran legalmente constituidos, no cuentan con la capacidad de rotar oportunamente su inventario, o no cuenta con solvencia económica para cumplir con el compromiso de pagar oportunamente los saldos.
- ✓ Incumplimiento a los procedimientos establecidos, para el control adecuado de los documentos que conforman los expedientes, antes de habilitar el código de cliente, y puede convertirse en un hábito, de no pasar por los controles o supervisión respectiva.

ACCIONES A TOMAR

- ✓ El jefe del departamento de Créditos y Cobros, debe supervisar y asegurarse que el Analista de Créditos cumpla adecuadamente sus funciones, en caso de ausencia o alguna otra circunstancia, asignarle tal actividad al Asistente de Créditos y Cobros, para evitar incumplimiento con las disposiciones existentes, en beneficio de la entidad.
- ✓ Gestionar en el Departamento de Tecnología e Informática la implementación de una opción en el sistema informático, a efecto de que, después de finalizado el proceso de evaluación e investigación del posible cliente, así como el registro de datos en el sistema, la habilitación del código pueda ser autorizado únicamente por el Jefe de Créditos y Cobros.
- ✓ Emitir instrucciones por escrito a la Analista de Créditos, a efecto de cumplir con el procedimiento establecido para la evaluación e investigación de los clientes nuevos, antes de asignarle código.



2. ASPECTOS A MEJORAR

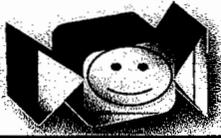
Atraso en el registro de pagos realizados por los clientes en el sistema informático, y registro de recibos con numeración distinto al preimpreso.

CAUSAS

- ✓ Los cobradores del interior de la república, se presentan a las oficinas administrativas únicamente los días sábados, para liquidar los cobros realizados durante la semana.
- ✓ Por la cantidad de recibos de caja que se reciben los días sábados, aunado a los que se reciben diariamente, al Auxiliar de Créditos y Cobros se le acumulan las actividades, descuidando el registro oportuno de los recibos de caja, para actualizar los saldos de los clientes, causando retención, o denegación de venta al crédito.
- ✓ No se cuenta con un lineamiento en el cual, se establezca que los recibos de caja se deben registrar con la numeración preimpresa, y no con una numeración interna

EFFECTOS

- ✓ No contar con información oportuna en las cuentas por cobrar, para la toma de decisiones y autorización de ventas al crédito.
- ✓ Disminución de las ventas, al no autorizar los pedidos de crédito, y no necesariamente por incumplimiento de los clientes, sino por falta de registro de pagos realizados de manera oportuna en el sistema informático.
- ✓ Inconformidad y posible pérdida de clientes.
- ✓ Crear una mala imagen de la entidad.
- ✓ Registrar recibos en el sistema con numeración diferente a los preimpresos, crea condiciones para que se haga mal uso del correlativo interno, no poder contar con información del sistema informático de cuántos recibos se utilizaron.
- ✓ Crea condiciones para que se haga mal uso de los recibos preimpresos, al no contar con un registro informático adecuado, provocando dificultad al momento de fiscalizar.



Dulces Mesoamericanos, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
Informe No. AUDI-025-2013

ACCIONES A TOMAR

- ✓ Realizar las gestiones correspondientes, con autorización de la autoridad respectiva, para utilizar el servicio de traslado de documentos en toda la república, a efecto de que los cobradores del interior de la república, remitan una vez por semana todos los cobros realizados, y de esta forma evitar atraso en el registro de los pagos.
- ✓ Emitir instrucciones al Asistente y Auxiliar de Créditos, de tal forma que al obtener los recibos de caja, por parte de los cobradores, se registren a la brevedad posible para evitar acumulación de saldos vencidos, dificultando la aprobación de ventas al crédito. Asimismo que cumplan de manera eficiente las actividades encomendadas.



Dulces Mesoamericanos, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
Informe No. AUDI-025-2013

3. ASPECTOS A MEJORAR

Deficiencia en el reporte de vencimiento de facturas, en virtud que el sistema toma los días crédito a partir de la fecha de facturación, y no la fecha de recepción de los productos, situación que permite la entrega de facturas a los cobradores con varios días de atraso, según la fecha de facturación y pronto vencimiento.

CAUSAS

- ✓ Las facturas son entregadas aparentemente con atraso por parte del personal del Departamento de Distribución y Logística, principalmente del interior de la república, en virtud que el sistema informático toma la fecha para el plazo del crédito, a partir de la facturación, y no la recepción producto.

EFFECTOS

- ✓ No contar con información real del vencimiento de las facturas, al momento de analizar los pedidos de créditos.
- ✓ Denegar ventas al crédito, por no contar con un reporte que muestre los días reales utilizados para el crédito.

ACCIONES A TOMAR

- ✓ Solicitar al Departamento de Tecnología e Informática, la habilitación de la opción en el sistema informático, a efecto de que se pueda registrar la fecha de recepción del producto por los clientes, y que con esa fecha se pueda iniciar el conteo de los días crédito autorizados para los clientes.
- ✓ Que el personal del Departamento de Distribución y Logística, actualice los registros de recepción de mercadería en el sistema informático, a efecto de que a partir de esa fecha, el sistema pueda tomar los días de crédito.



4. ASPECTOS A MEJORAR

Falta de restricción en el módulo informático para la creación de clientes nuevos.

CAUSAS

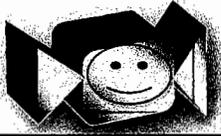
- ✓ Todos los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros, cuentan con acceso para la creación de clientes, en virtud que todos se apoyan para desarrollar las diversas actividades del departamento.

EFFECTOS

- ✓ La ausencia de restricciones para utilizar algunas opciones de módulos informático, habilitado para el departamento de Créditos y Cobros, puede crear condiciones para que se le dé mal uso.

ACCIONES A TOMAR

- ✓ Organizar y distribuir las actividades del departamento de Créditos y Cobros, de conformidad con el manual de puestos, a efecto de habilitar únicamente los usuarios para los procesos que deberán realizar, restringiendo el uso de las opciones del módulo informático, para cada empleado, de conformidad con sus atribuciones.



Dulces Mesoamericanos, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
Informe No. AUDI-025-2013

5. ASPECTOS A MEJORAR

Deficiencia en el archivo de expedientes, copias de facturas y recibos de caja.

CAUSAS

- ✓ No se archivan constantemente y en correlativo los documentos, debido a la recarga de trabajo, aunado a que no se cuenta con mobiliario y un ambiente adecuado para resguardar los documentos que maneja el Departamento de Créditos y Cobros, los expedientes de clientes, copias de facturas y recibos de caja

EFFECTOS

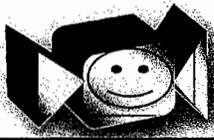
- ✓ Riesgo que se extravíen expedientes, o copias de documentos que debe resguardar el departamento.
- ✓ Limitaciones al momento de consultar o fiscalizar los documentos, por no obtenerlos con facilidad.

ACCIONES A TOMAR

- ✓ Gestionar ante la autoridad que corresponda, la compra de mobiliario, habilitación de un ambiente adecuado, para el resguardo de los expedientes y copias de documentos.
- ✓ Emitir instrucciones por escrito al personal involucrado con el manejo de los documentos que se manejan en el departamento de créditos y cobros, a efecto de que archive los expedientes, facturas y recibos de caja en orden cronológico, asimismo se puedan resguardar a la brevedad posible.

Evaluación del control interno en el departamento de créditos y cobros

Página 08 de 09



Dulces Mesoamericanos, S.A.
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
Informe No. AUDI-025-2013

COMENTARIOS DEL AUDITADO

El personal del Departamento de Créditos y Cobros, está de acuerdo con los aspectos a mejorar y con las acciones a tomar, ya empiezan a adoptar las medidas correctivas.

La Unidad de Auditoría Interna desea expresar su agradecimiento por la cooperación recibida durante la revisión por parte del personal y funcionarios de dicho departamento.

Deferentemente,

Lic. Manuel Fernando Sandoval Herrera
Auditor Interno
Unidad de Auditoría Interna
Dulces Mesoamericanos, S.A.

Unidad de Auditoría Interna
Auditor Interno
Dulces Mesoamericanos, S.A.

Distribución:
Departamento de Créditos y Cobros.
Gerencia Administrativa y Financiera.

Evaluación del control interno en el departamento de créditos y cobros

Página 09 de 09



Dulces Mesoamericanos, S.A.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ANEXO

PLAN DE ACCIÓN

Pasión por la calidad y el sabor, para endulzar tu vida...

Plan de Acción, para el cumplimiento de las recomendaciones

No.	Hallazgo	Responsable	Fecha cumplimiento
1	<p>De conformidad con la evaluación a la muestra de expedientes de clientes de crédito, se observaron las siguientes deficiencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de información básica en los formularios de solicitud de cuenta de créditos ✓ Falta de visto bueno en los dictámenes emitidos por el analista ✓ Falta de documentos básicos dentro de los expedientes ✓ Registro de cuentas nuevas, con días superiores a los establecidos en el manual de procedimientos para apertura de cuentas de créditos 	<p>Asistente de Créditos y Cobros</p> <p>Jefe de Créditos y Cobros. Analista de Créditos y Cobros</p> <p>Asistente de Créditos y Cobros</p> <p>Asistente de Créditos y Cobros</p>	<p>16/11/2013</p> <p>16/11/2013</p> <p>16/11/2013</p> <p>16/11/2013</p>
2	<p>Atraso en el registro de pagos realizados por los clientes en el sistema informático.</p> <p>Registro de recibos con numeración distinto al preimpreso.</p>	<p>Auxiliar de Créditos y Cobros</p> <p>Auxiliar de Créditos y Cobros</p>	<p>16/11/2013</p> <p>20/11/2013</p> <p>Cuando se inicie con el uso de la nueva serie de recibos.</p>
3	<p>Deficiencia en el reporte de vencimiento de facturas, en virtud que el sistema toma los días crédito a partir de la fecha de facturación, y no la fecha de recepción de los productos, situación que permite la entrega de facturas a los cobradores con varios días de atraso, según la fecha de facturación y pronto vencimiento.</p>	<p>Jefe de Logística y Distribución.</p>	<p>A partir de que se implemente la opción en el sistema informático, a partir de diciembre 2013.</p>
4	<p>Falta de restricción en el módulo informático para la creación de clientes nuevos.</p>	<p>Jefe de Créditos y Cobros.</p>	<p>A partir del 16/11/2013, se implementará el cambio de accesos para cada empleado.</p>
5	<p>Deficiencia en el archivo de expedientes, copias de facturas y recibos de caja.</p>	<p>Asistente de Créditos y Cobros</p> <p>Auxiliar de Créditos y Cobros</p>	<p>A partir del 10/12/2013, se habilitará un ambiente para el archivo de documentos del departamento.</p>

CONCLUSIONES

Derivado de la investigación y análisis realizado en el presente documento, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Derivado de la competencia que existe en los diferentes productos del mercado, en la actualidad las ventas al crédito, se constituyen en una estrategia comercial, puesto que promueve la captación de nuevos clientes, una mejor rotación del inventario, por ende aumento en las utilidades.
2. El Departamento de Créditos y Cobros, se constituye en una unidad imprescindible dentro de las finanzas de cualquier entidad, puesto que su función esencial consiste en evaluar e investigar oportunamente y de manera objetiva, los expedientes de personas individuales o jurídicas, interesadas en entablar relaciones comerciales, aprobación de órdenes de ventas al crédito, gestión de cobros y el registro respectivo.
3. Otorgar créditos, permite beneficios importantes, como por ejemplo la rotación del inventario y aumento de las utilidades, no obstante, conlleva al riesgo de crédito, toda vez que no se puede conocer con certeza si cumplirán o no los clientes con el compromiso de pago adquirido.
4. La finalidad de cualquier entidad con fines de lucro es generar valor a sus grupos de interés, es por ello que el informe COSO-ERM, ha permitido establecer un estándar en la aplicación de un sistema de control interno dentro de cualquier entidad, enfocada a la gestión de riesgos, ante la incertidumbre que las entidades diariamente se enfrentan, existen diversos eventos que pueden provocar erosión o hacer crecer el valor, la aplicación del informe COSO-ERM no establece una seguridad absoluta de no estar afecta ante cualquier evento, pero si una seguridad razonable, para poder enfrentar los riesgos oportunamente.

RECOMENDACIONES

1. Que el Consejo de Administración, realice los análisis respectivos y apruebe una actualización de las políticas, manuales, normas y procedimientos del proceso de actividades que involucra al Departamento de Créditos y Cobros, a efecto de mejorar los controles internos, así como las actividades de supervisión, de tal forma que se logren los objetivos institucionales.
2. Que el equipo de colaboradores del Departamento de Créditos y Cobros, ejecuten de manera eficiente y oportuna las actividades asignadas, a efecto de que la entidad cuente con información confiable y oportuna para la toma de decisiones, así como los recursos necesarios para cubrir sus compromisos financieros.
3. Que el Jefe del Departamento de Créditos y Cobros, monitoree, evalúe y supervise constantemente las actividades de análisis y operativas propias del departamento, de tal manera que la documentación e investigación de clientes nuevos, sean consistentes y objetivas; registro oportuno de cobros, asimismo evitar que las cuentas pasen a un estado diferente al corriente, y con ello reducir el riesgo de crédito.
4. Que el Consejo de Administración, considere implementar dentro de sus políticas, los beneficios que brindan los componentes del informe COSO-ERM para fortalecer los procesos en el Departamento de Créditos y Cobros, y que los mismos se encuentren alineados a los objetivos institucionales, asimismo se considere evitar, compartir, reducir o aceptar el nivel del riesgo en los procesos y de esa forma enfrentar oportunamente los eventos al cual se encuentra expuesto el departamento, por ende la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGEXPORT, Cámara de Industria de Guatemala, Ministerio de Economía. Guía Básica por producto para aprovechar el tratado de libre comercio con México (Guía Sectorial de Exportación a México: Productos de Confitería). Guatemala, noviembre 2007. 39 páginas.
2. Arens, Alvin A.; Randal J., Elder; Beasley, Mark S. Auditoría Un enfoque integral. 11ª Edición. México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2007. 799 páginas.
3. Besley, Scott; Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. Érika M. Jasso Hernan D`Borneville, traductora. 14ª Edición. México, Cengage Editores, S.A. de C.V., 2011. 819 páginas.
4. Comité Internacional de Práctica de Auditoría. Normas Internacionales de Auditoría (NIA). 9ª Edición. México, Instituto de Contadores Públicos, A.C., 2007. 1,120 páginas.
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado. Traducido de "Enterprise Risk Management - Integrated Framework". Versión española, Pricewaterhouse Coopers, 2009. 151 páginas.
6. De Lara Haro, Alfonso. Medición y control de riesgos financieros. 3ª Edición. México, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, 2008. 219 páginas.
7. Navarro Márquez, Marco Antonio. Técnicas de créditos y cobranza, Manual de prácticas. 3ª Edición. México, Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, 2007. 54 páginas.

8. Orellana, Luis. Conferencia "Administración de Créditos y Cobranzas". Cámara de Industria de Guatemala. Guatemala, mayo 24 de 2007. 13 páginas.
9. Ochaeta, Henry. Conferencia "Evaluación del Control Interno", Diplomado en Gestión Estratégica de Auditoría Interna. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Guatemala, julio 28 de 2010. 27 páginas.
10. Pugniture, José Luís. Sistemas Administrativos y Control Interno. Buenos Aires, Argentina, Osmar D. Buyatti Librería Editorial, 2007. 334 páginas.
11. Ramírez, Erick Leony. Conferencia "Funciones de Cumplimiento del A.I.". Diplomado en Gestión Estratégica de Auditoría Interna. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Guatemala, junio 02 de 2010. 20 páginas.
12. The Institute of Internal Auditors. Marco Internacional para la Práctica Profesional. Traducido de: International Professional Practices Framework (IPPF), 2011 Edition. Revisión: Instituto Para el Desarrollo de Auditores Internos (IDEAS)-IIA Guatemala. Guatemala, Misión Litográfica, 2011. 194 páginas.
13. Valdez Arandi, Luis A. Conferencia "Gestión de Riesgos Corporativos". Diplomado en Gestión Estratégica de Auditoría Interna. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Guatemala, junio 09 de 2010. 32 páginas.

Páginas web consultadas:

14. <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/intermedio/riesgos/%7BA5059B92-176D-0BB6-2958-7257E2799FAD%7D.pdf>
15. http://cocina.facilisimo.com/reportajes/ingredientes/dulce/caramelos_184785.html#
16. <http://creditasyrecuperaciones.blogspot.com/2012/02/etimologia-y-significado-de-la-palabra.html>
17. http://www.ecured.cu/index.php/Control_interno
18. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
19. <http://turnkey.taiwantrade.com.tw/showpage.asp?subid=010&fdname=FOOD+MANUFACTURING&pagename=Planta+de+produccion+de+caramelos>
20. <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=68>
21. <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>
22. http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/dulces_y_confituras.pdf
23. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modulo-administracion-direccion-empresas-libro.pdf>
24. <http://www.monografias.com/trabajos94/credito-publico-generalidades/credito-publico-generalidades.shtml>

25. <http://www.slideshare.net/jugomez6/tecnologia-confiteria>

26. <http://www.slideshare.net/sonniiia/credito-cobranza>

27. <http://www.rae.es>

28. <http://www.congreso.gob.gt>