

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

**"EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA DE TIENDAS POR  
DEPARTAMENTOS"**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**VILMA ELOISA YOC RUIZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

Guatemala, agosto de 2015

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
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

**EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso CUARTO, inciso 4.2.3 subinciso 4.2.3.3 del Acta 31-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2011.

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael
SECRETARIO	Lic. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez
EXAMINADOR	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

Guatemala, 12 de marzo de 2015.

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho.

Respetable Señor Decano:

Me permito informarle que de conformidad con la designación que me fue otorgada, en Dictamen DIC.AUD.165-2012 de fecha uno de junio de dos mil doce, procedí a revisar el trabajo de tesis **"EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS"**; presentada por la estudiante **Vilma Eloisa Yoc Ruiz**, con carné estudiantil número 200619902.

Le informo que he revisado el trabajo en mención, en el que se respetó la forma y contenido que la estudiante realizó, pero se le trasladaron sugerencias relacionadas con el tema, que fueron aceptadas e incluidas en el trabajo.

En mi opinión, el trabajo desarrollado por la estudiante en mención, cumple con los requisitos que las normas universitarias exigen, razón por la cual me permito recomendarlo para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, sírvase el Señor Decano aceptar las muestras de mi más alta estima y consideración.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Oscar Noé López Cordon

Contador Público y Auditor

Colegiado No. CPA-381

**LC. OSCAR NOE LOPEZ**  
**CPA-381**

---

2ª. Calle 15-20 zona 13, Ciudad de Guatemala,

Teléfonos (502) 2361-3400 (502) 2459-9182, Telefax (502) 2361-6354



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SIETE DE JULIO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 16-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de junio de 2015, se conoció el Acta AUDITORIA 152-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de mayo de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **VILMA ELOISA YOC RUIZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



Smp.

  
Ingrid  
REVISALX

## **DEDICATORIA**

- A Dios:** Gracias por permitirme la vida, sabiduría y fuerza de voluntad para concluir este sueño.
- A mis padres:** César Alfredo Marroquín y Vilma Judith Ruiz por todo su amor, cariño, apoyo, y sabiduría.
- A mis seres queridos:** Yeremy Alejandro Barrios (Q.E.P.D.) que a sus doce añitos me enseñó que cada momento feliz se debe disfrutar como si fuese el último y a mi tío Ciro Otoniel Ramírez Ruiz (Q.E.P.D.), por sus muestras de cariño y consejos.
- A mis hermanos,  
Sobrinos y demás familia:** Gracias por su ayuda y apoyo incondicional.
- A mis asesores:** Licenciado Oscar Noé López Cordón y Licenciado Antonio Isaías Orozco y Orozco por contribuir en este trabajo y su valioso apoyo.
- A mis amigos:** Por sus muestras de amistad y apoyo moral, con quienes comparto este logro personal.
- A mi centro estudio:** Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>Página</b>
EMPRESA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS	
1.1. Empresa	01
1.1.1. Definición	01
1.1.2. Finalidad	01
1.1.3. Clases de empresas	02
1.1.4. Formas de constitución	02
1.1.5. Marco legal	02
1.2. Empresa de tiendas por departamentos	07
1.2.1. Antecedentes	07
1.2.2. Definición	08
1.2.3. Finalidad	08
1.2.4. Características	09
1.2.5. Objetivos	10
1.2.6. Principales operaciones	11
1.2.7. Marco Legal	12
1.2.8. Formas de organización	12
<b>CAPÍTULO II</b>	
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS	
2.1. Crédito	15
2.1.1. Tipos de crédito	15
2.1.2. Venta al crédito	16
2.1.3. Contrato de compraventa	17
2.1.4. Modalidades especiales de la compraventa	18
2.1.5. Principios básicos para otorgar créditos	19

2.1.6.	Análisis de crédito	19
2.2.	Cobros	22
2.2.1.	Modalidades de cobro	22
2.3.	Departamento de créditos y cobros	27
2.3.1.	Controles en el departamento de créditos y cobros	31
2.3.2.	Políticas del departamento de créditos y cobros	32
2.3.3.	Riesgos asociados al departamento de créditos y cobros	34

### **CAPÍTULO III**

#### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS**

3.1.	Definición de control interno	37
3.1.1.	Sistema de control interno en créditos	38
3.1.2.	Sistema de control interno en cobros	38
3.2.	Committee of Sponsoring Organizations (COSO)	39
3.3.	Administración de riesgos corporativos –Marco Integrado ERM	40
3.3.1.	Riesgo aceptado	41
3.3.2.	Relación del riesgo y la estrategia	41
3.3.3.	Recursos relacionados con los riesgos	42
3.3.4.	Tolerancia al riesgo frente a los objetivos	42
3.3.5.	Matriz de riesgos como herramienta de evaluación	43
3.4.	Consecución de objetivos –Marco de referencia	43
3.4.1.	Objetivos estratégicos	43
3.4.2.	Objetivos operativos	44
3.4.3.	Objetivos de reporte	44
3.4.4.	Objetivos de cumplimiento	44
3.5.	Componentes de la administración de riesgos corporativos	45
3.5.1.	Ambiente interno	45

3.5.2.	Establecimiento de objetivos	45
3.5.3.	Identificación de eventos	46
3.5.4.	Evaluación de riesgos	46
3.5.5.	Respuesta a los riesgos	48
3.5.6.	Actividades de control	49
3.5.7.	Información y comunicación	50
3.5.8.	Monitoreo	51
3.6.	Relación de los objetivos y componentes	51
3.7.	Relación de la evaluación con enfoque en la administración de Riesgos y procedimientos de auditoría	52
3.8.	Fase operativa de la evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros	52
3.9.1.	Fase planificación	53
3.9.2.	Fase de ejecución	62
3.9.3.	Fase de informe	65

#### **CAPÍTULO IV**

#### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS (CASO PRÁCTICO)**

	Descripción del proyecto	66
	Propuesta de servicios profesionales	70
	Planificación de la evaluación del control interno	75
	Ejecución de la evaluación del control interno	91
	Informe	147
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>163</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>164</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>165</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
1. Organigrama de una tienda por departamentos	13
2. Organigrama funcional del departamento de créditos y cobros	28

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1 Valoración del riesgo inherente	47
--	----

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas de tiendas por departamentos, representan un sector económico que engloba operaciones especializadas en la comercialización masiva de productos para el hogar, oficina, y otras, para grandes cantidades de clientes. Estas operaciones requieren de una estructura de control interno adecuada que les permita responder con controles efectivos ante la amenaza de que se produzcan riesgos de negocio, fraude y procesos que interrumpen el logro de sus objetivos.

La responsabilidad de diseñar, implementar y mantener el control interno corresponde a la administración o dirección, por medio de estrategias de fortalecimiento que les permita crear una cultura de autocontrol enfocada en la administración de riesgos.

Desde esta perspectiva, un enfoque en la administración de riesgos le permite identificar eventos, implementar, evaluar el diseño y la efectividad de los controles que los mitigan; además de lo anterior, proporciona un criterio más claro contra el cual los auditores o asesores podrán evaluar la eficacia del sistema de control interno, lo que permitirá focalizar los esfuerzos de los involucrados a un mismo objetivo.

El departamento de créditos y cobros de una empresa de tiendas por departamentos, es una pieza clave dentro de la organización, debido a que está relacionado con los ingresos de la compañía y con el capital de trabajo y a su vez tiene una incidencia directa en la situación financiera.

Para todo tipo de empresa y en especial las tiendas por departamentos, lo ideal sería que todas las ventas fueran de contado, pero en la realidad las ventas a

crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado. Por tanto, las diferentes políticas y procedimientos, se enfrentan en cierta medida a los mismos problemas como por ejemplo, que los clientes paguen tarde, que los clientes no paguen, cómo gestionar el cobro de clientes con pagos atrasados, entre otros.

El contenido de esta tesis se despliega en cuatro capítulos, en los cuales se presenta lo siguiente:

En el Capítulo I, se da a conocer las generalidades de las empresas en Guatemala, luego se enfoca a las particularidades de las tiendas por departamentos, antecedentes, definición general, finalidad, características, objetivos, principales operaciones y la forma de organización más común.

En el Capítulo II, se concentra la atención al departamento de créditos y cobros, para ello se presentan definiciones generales de crédito que engloba tipos de crédito, ventas al crédito, forma legal de documentar el otorgamiento de crédito por medio de un contrato de compraventa, modalidades especiales de la compraventa, los principios básicos que se deben de tomar en cuenta para otorgar créditos y el análisis y resolución de los mismos.

Luego se presentan las definiciones respecto a cobros y sus modalidades, también los aspectos específicos de este departamento, los controles, políticas y riesgos asociados a las actividades realizadas por el personal.

El Capítulo III, describe la evaluación de control interno del departamento de créditos y cobros con base a prácticas internacionales, la metodología para desarrollarla y técnicas y procedimientos aplicables por el auditor.

En el Capítulo IV, se lleva a la práctica la metodología propuesta, la cual a grandes rasgos es una mezcla de tres técnicas: 1. narrativas que incluye el levantamiento de políticas y procedimientos del proceso de solicitud de crédito, análisis y resolución del crédito, y gestión de cobranzas. 2. flujogramas que representan el proceso en forma gráfica y 3. cuestionarios de control interno por cada uno de los ocho componentes de la administración de riesgos, de cada cuestionario se determina una calificación de riesgos con base a criterios previamente establecidos por el evaluador de acuerdo a la experiencia, evidencia y análisis de resultados.

Del resultado de la evaluación se presenta un informe ejecutivo que muestra los principales hallazgos que fueron detectados durante el proceso de análisis, y un informe de evaluación de control interno que contiene en forma secuencial cada hallazgo, con su respectiva causa, riesgo y recomendación.

Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones derivadas de la ejecución de la investigación y comprobación de hipótesis. Así como las referencias bibliográficas utilizadas, para la elaboración del trabajo de tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS**

#### **1.1. Empresa**

##### **1.1.1. Definición**

“La empresa es una realidad que abarca diferentes ámbitos y que puede ser estudiada desde la perspectiva económica, jurídica, sociológica, y otras. En cualquier empresa se encuentra, al menos los siguientes aspectos:

- Unos objetivos que integran su finalidad; toda empresa debe definir claramente lo que quiere hacer y para ello establece una serie de metas a alcanzar.
- Un conjunto de recursos necesarios para la obtención y/o distribución de bienes o servicios.
- Una dirección que establece los objetivos a alcanzar, organiza los factores e impulsa a la organización para la consecución de los objetivos establecidos.

A partir de los anteriores elementos, se podría decir que una empresa es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar los objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa” (6:181).

##### **1.1.2. Finalidad**

Entregar bienes y servicios de calidad a los clientes, crear puestos de trabajo y condiciones laborales estables, con el fin de satisfacer las necesidades de su mercado meta, y como resultado obtener rentabilidad para crecer y cumplir sus objetivos estratégicos.

### **1.1.3. Clases de empresas**

“Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que realizan (industria, servicios, compraventa, otras), al tamaño de la inversión (pequeña, mediana o grande), y al tipo de capital (privada, pública o mixta)” (9:11).

Respecto a la forma jurídica de clasificar una empresa, el propietario o socios van a elegir de acuerdo a sus necesidades la forma de constituir la empresa siempre y cuando estén dentro del marco legal guatemalteco.

### **1.1.4. Formas de constitución**

La organización jurídica de las empresas en Guatemala, está regulada por el Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República a través del Registro Mercantil y son las siguientes:

- Empresa Individual
- Sociedad Anónima
- Sociedad Colectiva
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Empresas extranjeras
- Inversión extranjera

Cualquiera que sea la forma de constitución de la empresa, estará regida por un conjunto de leyes y normas que establece la legislación guatemalteca.

### **1.1.5. Marco legal**

Los requisitos para establecer una empresa en Guatemala, ya sea individual o en sociedad, están estipulados en la Constitución Política de la República, en el

Código Civil y Código de Comercio. Junto a la creación de nuevas empresas se adquiere un conjunto de obligaciones laborales, de seguridad social y fiscales.

Entre las principales obligaciones que son aplicables en Guatemala se encuentra las siguientes:

### **Obligaciones ante el Registro Mercantil**

- Inscripción
  - Empresas Mercantiles
  - Sociedades Mercantiles
  - Sociedades Extranjeras
  - Comerciantes Individuales
  - Auxiliares de Comercio
  - Mandatos
  - Actas de Asambleas Extraordinarias
- Aviso de Emisión de Acciones
  - Autorización de Libros
  - Aviso de Conversión de Acciones
- Superintendencia de Administración Tributaria
  - Registro Tributario Unificado -RTU
    - Persona individual
    - Persona jurídica lucrativa
    - Persona jurídica no lucrativa
- Autorización de documentos para espectáculos públicos
- Cese definitivo de actividades
- Cese temporal de actividades
- Registro de peritos contadores
- Inscripción de productores
- Actualización de productores

### **Obligaciones laborales**

- Elaborar contrato de trabajo (3 ejemplares) Base legal Artículo 28 del C.T.
- Enviar un informe patronal al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Artículo 61 del C.T.
- Emitir constancia de trabajo cuando expira un contrato de trabajo cualquiera que sea la causa.

- Remuneraciones obligatorias
  - Sueldos y Salarios
    - Cumplir con el pago del salario mínimo
    - Pagar el salario exclusivamente en moneda de curso legal.
  - Horas Extraordinarias
    - El tiempo extraordinario debe ser remunerado con un 50% más del valor de la hora ordinaria.
  - Bonificación Incentivo.
    - Pagar junto al salario mensual devengado Q.250.00 de bonificación incentivo a cada uno de los trabajadores.
  - Bono Catorce. Artículo 2. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público. Decreto 42-92.
  - Aguinaldo. Artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala, inciso j) y art. 2 de la Ley Reguladora de la prestación del Aguinaldo para los trabajadores del sector privado, Decreto 16-78.
  - Descanso semanal y días de asueto remunerados. Art. 61 inciso o) del Código de trabajo.
  - Vacaciones. Artículo 130 del C.T.
  - Indemnización por despido injustificado. Art. 102 inciso o) Constitución Política de la República de Guatemala y Art. 82 del Código de Trabajo.
  - Llevar libro de salarios autorizado y sellado por la Dirección General del MTPS cuando ocupe permanentemente a 10 o más trabajadores.

### **Obligaciones ante la seguridad social**

- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). Base legal: Ley Orgánica del IGSS y su Reglamento.
  - Realizar la inscripción Patronal en el Régimen de Seguridad Social
  - Declaración y pago de aportaciones de seguridad social
  - Proporcionar Certificados de Trabajo
  - Reportar a todos los empleados
  - Informar de inmediato sobre cualquier cambio que sufra la empresa.
  - Dar permiso a los trabajadores que hayan sufrido algún daño en su salud.
  - Colaborar con los inspectores patronales



- Mantener actualizada la dirección para correspondencia y notificaciones.
- Reportar toda sustitución que se produzca por cualquier título en las inscripciones patronales.
- Reportar toda suspensión o cancelación de actividades de la empresa.
- Instituto de Recreación para los Trabajadores (IRTRA)
  - Cumplir con el pago de la contribución mensual que hacen las empresas privadas que se encuentran inscritas bajo el régimen del IGSS. Artículo 12 del decreto 42-92.
- Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)
  - Cumplir con el pago de la contribución mensual que hacen las empresas privadas que se encuentran inscritas bajo el régimen del IGSS. Artículos 2, 7 y 9 del Reglamento de la Tasa Patronal a favor de INTECAP.

### **Obligaciones fiscales**

- Formales
  - Llevar los libros y registros referentes a las actividades y operaciones que se vinculen con la tributación.
  - Inscribirse en los registros respectivos, aportando los datos y documentos necesarios y comunicar las modificaciones de los mismos.
  - Presentar las declaraciones que correspondan y formular las ampliaciones o aclaraciones que les fueren solicitadas.
  - Cumplir con cualquier otro deber formal que establezcan las disposiciones legales respectivas.
  - Conservar en forma ordenada, mientras no haya transcurrido el plazo de prescripción, libros, documentos y archivos, estados de cuenta bancarios o sistemas informáticos del contribuyente, que se relacionan con sus actividades económicas y financieras, para establecer la base imponible de los tributos y comprobar la cancelación de sus obligaciones tributarias.
  - Conservar por el plazo de la prescripción, los documentos en que conste el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
  - Los sujetos pasivos autorizados a presentar declaraciones, anexos e informaciones por vía electrónica o medios distintos al papel,

deberán conservarlas por el mismo plazo en los medios en que fueron presentadas o en papel, a su elección.

- Rehacer sus registros contables, en los casos de destrucción, pérdida, deterioro, extravío, o delitos contra el patrimonio que se produzcan respecto de los libros, registros, documentos, archivos o sistemas informáticos, dentro del plazo de tres meses contados a partir de la fecha en que ocurrió el hecho, circunstancia que deberá acreditarse.
  - Permitir a la Administración Tributaria revisar los registros informáticos que contengan información.
- IVA Mensual
  - IVA Mensual Pequeño Contribuyente
  - Retención de IVA
  - ISR Mensual
  - ISR Trimestral
  - ISR Anual
  - Retenciones ISR
  - ISO Trimestral
  - Impuesto de Circulación de Vehículos
  - Impuesto de Timbre y papel sellado
  - Impuesto de Distribución del Petróleo

Existen otras obligaciones fiscales reguladas por la legislación guatemalteca, pero no se pretende profundizar en este tema sino únicamente mencionar las obligaciones comunes que tienen las empresas para operar legalmente en territorio guatemalteco.

Para cumplir las disposiciones legales, fiscales y de seguridad social, y a la vez conseguir su objetivo, las empresas necesitan organizar de forma eficiente todos los elementos que intervienen en la operación de acuerdo al tipo de empresa constituida.

## **1.2. Empresa de tiendas por departamentos**

### **1.2.1. Antecedentes**

El concepto de *tienda por departamento* tiene su origen en Europa y Estados Unidos. “Surgieron en 1852 en Francia con la creación de La Maison du Bon Marché en París. La diferencia radical de este establecimiento con los que existían hasta ese momento era que los productos estaban colocados en estantes y los clientes podían entrar y salir libremente para observarlos, los precios estaban debidamente señalados, por lo que la gente podía saber de forma inmediata cuánto tendría que pagar en caso de querer adquirirlo, y además se instauró una política de cambios y devoluciones sin penalización.

Posteriormente, en 1900, la Hudson’s Bay Company en Canadá estableció el concepto de tiendas por departamentos o secciones. En un inicio, cada espacio era arrendado a un proveedor quien podía así vender sus productos, sin embargo, poco a poco, los proveedores más grandes compraron a los pequeños hasta que las tiendas departamentales quedaron configuradas tal y como las conocemos hoy en día”(1).

“Por otro lado en los últimos años Centroamérica caso Guatemala, ha presentado un crecimiento económico importante y estable, lo cual ha generado buenas oportunidades en este mercado, pues les permite a los empresarios desarrollar nuevos negocios y ampliar su cobertura y variedad de productos con el fin de conquistar más clientes y nuevos mercados”(11). En la actualidad se pueden mencionar tiendas por departamentos que operan en el territorio guatemalteco como: Siman, Elektra, Almacenes Japón, El Gallo más Gallo, Max, La Curacao, Agencias Way y otras empresas más pequeñas las cuales pretenden establecerse como tiendas por departamentos.

### **1.2.2. Definición**

“Las tiendas por departamentos, son establecimientos de grandes dimensiones, que ofertan una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades: hogar, decoración, oficina, otras. Se sitúan en el centro de las ciudades y suelen tener varias plantas, dividiendo su superficie comercial en secciones” (12).

### **1.2.3. Finalidad**

La finalidad de las tiendas por departamentos, es tratar de resolver en un solo sitio las necesidades de compras del cliente, cuidando las siguientes premisas:

- Imagen
  - Ubicación de la tienda
  - Diseño e innovación de la tienda
  - Limpieza y orden de la tienda
  - Uniforme y presentación de sus empleados
  - Seguridad de la tienda
  - Tamaño de la tienda
- Servicio
  - Tiempo de espera de ser atendido
  - Atención que le brinda el empleado
  - Predisposición del personal para satisfacer sus necesidades
- Producto
  - Precio del producto
  - Variedad de la mercadería
  - Calidad de los productos
  - Ofertas que ofrece la tienda

- Facilidades
  - Quejas y reclamos que realiza un cliente hacia la tienda
  - Planes de créditos que se ofrecen
  - Formas de entrega de los productos

Todo lo anterior, es una recopilación de los aspectos comunes que se pueden observar en algunas de las tiendas por departamentos de Guatemala. La finalidad es específica en cuanto a la forma de operar y mantener el control interno derivado de los objetivos que persigue.

#### **1.2.4. Características**

Las principales características que se pueden observar en este tipo de empresas, en su mayoría están dirigidas al servicio al cliente, productos de calidad y formas de hacer llegar el producto al cliente, se destacan las siguientes:

- “Se ubican en centros urbanos.
- Es precursora del moderno centro comercial”(18).
- Ofrece una variedad de productos disponibles para la venta, entre los que se incluye muebles, línea blanca, electrónicos, y otros., organizados en secciones separadas que crean ambientes innovadores y modernos.
- Las mercancías distintivas y atractivas, se compran por grandes volúmenes para ofrecer al cliente precios accesibles.
- Además de lo anterior, otorgan facilidades de pago a los clientes por ventas al crédito.
- Tratan de crear varios canales de distribución como puntos de venta, lo cual les permite el mejor aprovechamiento de costos comunes como la publicidad, marketing, administración.

- Las bodegas están ubicadas en puntos logísticamente estratégicos que abastecen a las tiendas de forma regular.
- El número de centros de distribución no crece proporcionalmente a la cantidad de puntos de venta, sino que su número tiene más bien una relación directa con el área geográfica que pueden atender.
- Imponen un precio único para sus productos aunque los costos sean variados en cada tienda, esto lo hacen con la finalidad de mantener la imagen y costos publicitarios.
- La estrategia para establecerse en el mercado ha sido buscar cómo satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a calidad, precios, accesibilidad, disponibilidad.

### **1.2.5. Objetivos**

Los objetivos primordiales de una empresa de tiendas por departamento se describen en los siguientes puntos:

- Mantener una variedad de productos, apoyados con la introducción de nuevas líneas de mejor calidad y buenos precios.
- Tener acceso a las diferentes fuentes económicas y evitar a los intermediarios para conseguir los mejores precios.
- Brindar servicio en todos los niveles, aunque las personas que frecuentan son de estratos medios y medios altos.
- Crear confianza entre el cliente y la empresa al ofrecer planes de crédito.
- Gestionar con calidad es uno de los retos al que se enfrentan actualmente.

“Las cadenas de las tiendas por departamentos aplican su propia estrategia comercial, dependiendo del mercado objetivo (*target*) al cual va dirigido y del formato específico de su tienda”(18). Se puede decir que la complejidad de este

tipo de negocio es el nivel de operaciones efectuado en el otorgamiento y gestión de cobro y los riesgos asociados.

#### **1.2.6. Principales operaciones**

Se podría definir que la actividad elemental de una empresa de tienda por departamentos, es la compra, abastecimiento, distribución, venta (crédito o contado) y recuperación de la cartera. Por lo tanto, la existencia de la variedad de productos que se ofrece, obligan el desarrollo de complejas y costosas estructuras para administrar, almacenar, vender y publicitar un conglomerado de artículos que demandan gestiones muy diferentes para cada uno.

En la actualidad, las tiendas por departamentos ven como una opción para minimizar los riesgos, las compras que hacen los clientes por medio de las tarjetas de crédito.

Sin embargo, también utilizan formas de financiamiento propio, que como cualquier otra financiera podría otorgar cobrando una tasa de interés y llenando todos los aspectos legales que respalden el compromiso del cliente con la empresa, como por ejemplo, estipular la obligación en un contrato de compra venta u otro título de crédito, y como parte del seguimiento inicia el proceso de gestión de cartera y otros procesos relacionados.

Para llevar a cabo todas estas operaciones, es necesario establecer la forma en qué se organizará internamente la compañía para cumplir su objetivo.

### **1.2.7. Marco Legal**

Con el objetivo de agilizar los procesos mercantiles, especialmente los procesos de inscripción de sociedades y empresas en el país, el Registro Mercantil ha implementado una serie de reformas que facilitan la formalización de los negocios.

Una de las principales reformas implementadas en el Registro Mercantil es la modificación al arancel, la cual elimina los costos arancelarios en la inscripción de sociedades mercantiles con un capital menor de Q300 mil. Las empresas de tiendas por departamentos están sujetas a las obligaciones formales, legales, fiscales y de seguridad social mencionadas en punto 1.1.5 de la página 2 a la 6.

### **1.2.8. Formas de organización**

La forma más frecuente de organización es por departamentos, la cual se define como “una forma de estructurar la empresa dividiendo el trabajo en unidades más pequeñas, más o menos autónomas, que se encargan de la realización de una actividad concreta dentro de la empresa.

Los departamentos deben estar coordinados entre sí por los directivos, que son los que tienen capacidad jerárquica y organizativa, puesto que la organización departamental está basada en la autoridad y cada miembro de la organización sabe quién está por encima de él y, por tanto, le manda, y quién está por debajo y le debe obedecer”(9:11).

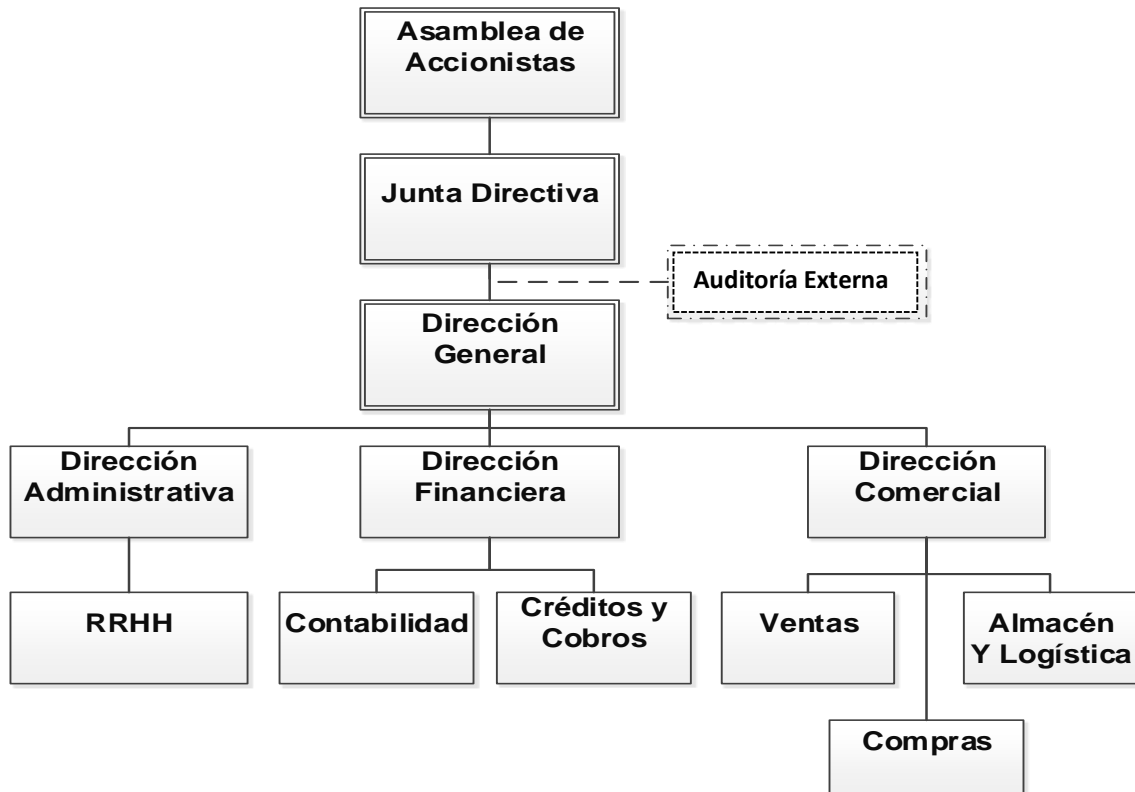
Es necesario contar con el diseño y elaboración de organigramas que representen en forma gráfica la estructura organizacional de toda o de una parte de la empresa, con el fin de conocer la estructura de la compañía y las responsabilidades de la dirección y el personal.



“Los organigramas, son representaciones gráficas que muestran de forma esquemática la organización interna de la empresa, los órganos directivos, los departamentos, las relaciones que existen entre ellos, así como las relaciones jerárquicas entre superiores y subordinados”(9:11). Prácticamente la estructura organizacional va de acuerdo a la función, departamento y actividades que realizan.

Por ello, la organización por funciones, consiste en separar las actividades de la empresa en diferentes departamentos, pues en cada uno de ellos se realizan funciones según el principio de especialización, y a su vez, todos los departamentos están coordinados por la dirección”(9:12).

**Figura 1**  
**Organigrama de una tienda por departamentos**



**Fuente:** Organización comercial de las empresas. Pág.12 MC Grill.

Al final, cualquier forma de organización deberá ir encaminada al mismo objetivo, que es mantener un control interno eficiente en cada una de las operaciones que realicen, especialmente en el área de créditos y cobros, ya que desde el momento en que se realiza una venta al crédito tiene inherente un riesgo de recuperar el dinero en el tiempo prudencial, que no descapitalice las operaciones.

Por la naturaleza del negocio y el incremento de las ventas al crédito surge la necesidad de tener dentro de la estructura organizacional, un departamento de créditos y cobros, para el efecto deberán existir políticas de administración crediticia que regulen las operaciones que se realizan en dicho departamento.

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS**

Como se especificó en el capítulo anterior, la estructura organizacional de una empresa se refleja en el organigrama. Por ejemplo, en empresas pequeñas el propietario desempeña todas las funciones, pero si se trata de empresas medianas o grandes ya existe la necesidad de un departamento de créditos y cobros para dicha función. La mayoría de las empresas encuentran que es necesario dar crédito como estrategia para conservar a los clientes y atraer nueva clientela.

#### **2.1. Crédito**

Se puede definir que “crédito, es la entrega de un bien o de una determinada cantidad de dinero que se hace a una persona con la promesa de su pago en un tiempo determinado“(8:249).

“En el crédito intervienen tres elementos: 1º. el préstamo, 2º. el plazo y 3º. la confianza. El préstamo consiste en la entrega de un bien o de una cierta cantidad de dinero que una persona hace a otra. El plazo es el tiempo que media entre la entrega del bien y su devolución, y la confianza es la creencia de que el bien será reembolsado en el término convenido”(8:369). Algunos autores hablan de un cuarto elemento que es el interés.

##### **2.1.1. Tipos de crédito**

En la actualidad se pueden mencionar varios “tipos de créditos:

- Crédito tradicional

- Crédito al consumo
- Crédito comercial
- Crédito hipotecario
- Crédito personal
- Crédito prendario
- Crédito rápido
- Mini Crédito”(13).

Derivado de la naturaleza de las actividades de las empresas de tiendas por departamentos, se utiliza el tipo de crédito tradicional, que contempla un número de cuotas convenidas entre el comprador y el vendedor luego de cerrar una venta al crédito.

### **2.1.2. Venta al crédito**

“La venta a crédito es el tipo de operación en el que el pago se realiza en el marco del mediano o largo plazo, luego de la adquisición del bien o servicio.

Tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano entre el comprador y el vendedor, de manera que el primero pueda amortizarlo, por ejemplo, en varios meses”(14), lo que comúnmente es el denominado crédito tradicional previo a un análisis crediticio.

Existen diferentes sistemas de financiamiento, cada uno de ellos está destinado para cada tipo de cliente. Por lo regular, cuando una persona otorga a otra un plazo de crédito por compraventa se formaliza un documento en el que se establecen las condiciones en que se dará dicho crédito, dentro de los cuales se puede mencionar el contrato, pagarés, letras de cambio.

Las tiendas por departamento que establecen financiamiento propio regularmente utilizan como sistema el contrato de compraventa aunque otras pueden utilizar otros títulos de créditos como por ejemplo los pagarés.

### **2.1.3. Contrato de compraventa**

“La compraventa (en latín emptio venditio ), es un contrato en virtud del cual una de las partes se obliga a dar una cosa y la otra a pagarla en dinero. Aquélla se dice vender y ésta comprar. El dinero que el comprador da por la cosa vendida, se llama precio.

Este contrato es el que tiene mayor importancia entre los de su clase porque se trata del contrato tipo traslativo de dominio y, además, porque constituye la principal forma moderna de adquisición de riqueza; es decir, tanto en su función jurídica como económica, debe merecer un estudio especial”(13).

De acuerdo al Código Civil de Guatemala, en su artículo 1790. Por el contrato de compraventa el vendedor transfiere la propiedad de una cosa y se compromete a entregarla, y el comprador se obliga a pagar el precio en dinero. Dentro de las obligaciones del vendedor, se pueden mencionar las siguientes:

- Transmitir la propiedad o título de derecho.
- Conservar el bien objeto de la compraventa hasta su entrega.
- Entregar el bien.
- Garantizar al adquirente una posesión útil.
- Garantizar al comprador una posesión pacífica.
- Responder a la evicción.
- Responder de los vicios y defectos ocultos que tenga el bien.

Respecto a las obligaciones del comprador están:

- Pagar el precio.
- Pagar intereses en caso de demora o de compraventa con precio aplazado.
- Recibir el bien comprado.
- Recibir en buen estado.

#### **2.1.4. Modalidades especiales de la compraventa**

- “Compraventa con reserva de dominio.
- Compraventa a plazo (en abonos).
- Compraventa ad gustum (al gusto).
- Compraventa con pacto de preferencia.
- Compraventa con pacto de retroventa.
- Compraventa con pacto comisorio.
- Compraventa con arras.
- Compraventa con garantía hipotecaria”(16).

Especialmente en las tiendas por departamentos que venden al crédito la modalidad que utilizan es la compraventa con reserva de dominio, que de acuerdo al artículo 1834 del Código Civil, es válida mientras el comprador no pague totalmente el precio o no se realice la condición a que las partes sujetan la consumación del contrato. El comprador obtiene por esta modalidad de venta la posesión y uso de la cosa, salvo convenio en contrario; pero mientras no haya adquirido la plena propiedad, le queda prohibido cualquier enajenación o gravamen de su derecho sin previa autorización escrita del vendedor.

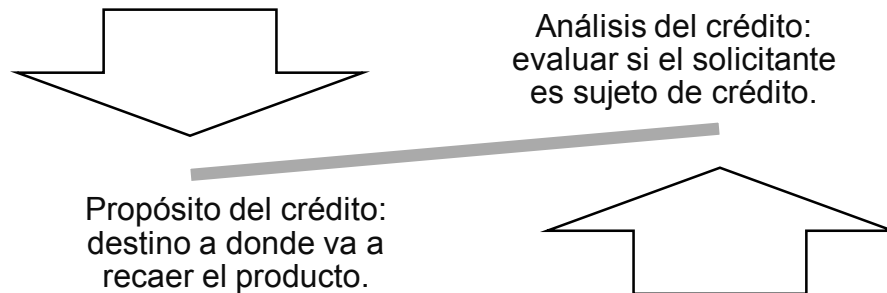
El Código Civil de Guatemala, establece en su Artículo 1791.- Artículo 108 del Decreto-Ley número 218.- “El contrato de compraventa queda perfecto entre las

partes desde el momento en que convienen en la cosa y en el precio, aunque ni la una ni el otro se hayan entregado. Queda prohibido el pacto de retroventa”.

Las tiendas por departamentos en el otorgamiento de créditos deben considerar bases generales aplicables a la naturaleza del negocio.

### 2.1.5. Principios básicos para otorgar créditos

Siempre se debe tener presente dos aspectos para la evaluación de créditos:



**Fuente:** elaboración propia.

### 2.1.6. Análisis de crédito

Si bien es cierto que el análisis de crédito se considera un arte, porque no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y buen criterio, así mismo es necesario contar con las políticas y procedimientos establecidos para la correcta toma de decisiones.

- **Aspectos cuantitativos del análisis de créditos.** Cuando se analiza un crédito, se debe tener presente la calidad de información con la que se dispuso para ello, por eso es importante que desde el momento de llenar una solicitud

de crédito se presente razonablemente la información, principalmente los siguientes aspectos:

- “Capacidad de pago de las personas que soliciten el crédito.
  - Capital para responder al crédito.
  - Condiciones en que se encuentra la persona solicitante”(15).
- **Aspectos cualitativos del análisis de créditos.** Es importante dominar los aspectos cuantitativos pero no es suficiente. El análisis de los aspectos o información cualitativa es uno de los aspectos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de evaluar de una empresa. Su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:
    - Historial crediticio del solicitante.
    - Efectos colaterales que pueda tener el otorgamiento del crédito.

Los requisitos básicos de crédito dependerán de la clasificación de los clientes. Para la evaluación de créditos se debe tener presente que cada clase de cliente es distinto para su análisis respectivo y las condiciones de pago pueden variar.

El otorgamiento de crédito en una tienda por departamentos que otorga financiamiento propio, está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

El análisis de crédito puede seguir el siguiente procedimiento:

**Paso 1. Recepción de solicitud de crédito y documentación básica.** Recibir la solicitud de crédito debidamente llena según el formato que utilice la empresa, que básicamente deberá consignar los datos generales, direcciones, teléfonos,



referencias personales, comerciales, bancarias, y otras del solicitante, asimismo, deben estar anexados los documentos en fotocopia que se solicitan para optar a una línea de crédito.

**Paso 2. Verificación de datos generales del solicitante.** Esta actividad consiste en obtener una seguridad razonable de que los datos de la solicitud son correctos, es realizada por los analistas de crédito y se valida contra el documento de identificación personal del solicitante.

**Paso 3. Verificación domiciliar y laboral.** Regularmente los datos del domicilio se validan por medio de un recibo reciente de servicios (agua, energía eléctrica o teléfono), algunas empresas de este tipo cuentan con personal específico (verificadores de campo) para realizar esta actividad los cuales visitan directamente el domicilio para validar los datos consignados en la solicitud de crédito. La verificación laboral se realiza por medio de llamadas telefónicas al centro de trabajo con el fin de validar la estabilidad e ingresos del solicitante.

**Paso 4. Verificación de referencias personales, bancarias y comerciales.** Este proceso se realiza a través de llamadas telefónicas y consultas en el buró de créditos para validar el historial crediticio del solicitante y su capacidad de pago.

En la actualidad los servicios de “buró de créditos” privados, aunque no tienen una regulación legal, se autorregulan en el sentido de actualizar su información de manera constante, borrar registros con más de diez años y quitar las malas referencias si el interesado tiene un finiquito o copia de una resolución judicial.

El historial crediticio es un reporte escrito que contiene el registro de todos los créditos que ha solicitado una persona. Es importante indicar que el historial crediticio es la carta de presentación al momento de solicitar crédito.

La Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto No. 19-2002 del Congreso de la República, en su artículo 58 “regula la implementación de un sistema de información de riesgos por parte de la Superintendencia de Bancos, con base en la información que recibe de las entidades supervisadas que otorgan financiamiento, las cuales tendrán acceso a dicho sistema exclusivamente para fines de análisis de crédito”.

La capacidad de pago es la variable que está determinada en la medida que tiene el deudor de generar por sí mismo, ingresos o flujos que le permitan atender, oportunamente, el pago puntual de sus obligaciones financieras.

La siguiente etapa luego de otorgar un crédito, es la gestión de cobros para lo cual se debe tener una estructura eficiente, recursos necesarios para ejercerlo y técnicas de cobro acordes a la situación en que se encuentre la cartera.

## **2.2. Cobros**

Esta operación consiste en realizar la gestión de cobro por medio de diversas actividades, con el objetivo de recibir el valor monetario de los abonos convenidos en las fechas determinadas en el contrato de compraventa u otro título de crédito.

### **2.2.1. Modalidades de cobro**

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. Cuando una cuenta envejece, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. “Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el proceso incluye:

- **Cartas:** después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más terminante. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.
- **Llamadas telefónicas:** si las cartas son inútiles, el jefe de cobros puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.
- **Utilización de agencias de cobros (tercerización):** la empresa puede entregar cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Los honorarios para esta clase de gestión de cobro pueden resultar bastante altos.
- **Procedimiento legal:** es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. Por ejemplo, a continuación se menciona el proceso de recuperación de cartera en forma extrajudicial y judicial que aplican las agencias de cobros.
  - Recuperación de cartera en forma extrajudicial: esta labor se centraliza en a) visita personal, b) verificación de domicilio, c) verificación del lugar de trabajo, d) investigaciones de bienes inmuebles, e) citaciones semanales, f) cobranza a domicilio constante, g) cobranza telefónica incesante, y h) todos los demás mecanismos idóneos y necesarios para la localización y cobro al deudor moroso, ejerciendo sobre el mismo, la presión debida y ejecutando la persecución con el respaldo jurídico necesario, en resguardo de los intereses de las empresas.

- Recuperación de cartera en forma judicial: agotada la fase extrajudicial, y la cartera no es recuperable por esa vía, se puede iniciar el proceso de demanda judicial por medio de un abogado. De este proceso puede resultar para el deudor embargo bancario, embargo de salario, embargo de propiedades si existieren y hasta arraigo”.(15)

De acuerdo a lo anterior, el proceso de cobro inicia desde las primeras visitas del cobrador, el apoyo que se debe de dar desde la oficina del departamento de créditos y cobros, hasta las acciones del departamento jurídico o el profesional independiente designado para ejercer la acción de cobro legal. Este proceso puede interrumpirse en el momento en que el cliente efectuó el pago.

Se deben establecer condiciones de cobro claras y seguras para la empresa, pero dando a su vez, la necesaria flexibilidad que pueden requerir en situaciones especiales. El cobro es, por tanto, una parte integrante de la gestión de clientes. “En el ámbito de la gestión del cobro hay tres funciones básicas:

- Negociación: Incluye negociar con los clientes las condiciones de cobro que van a regir las operaciones comerciales.
- Gestión propiamente dicha: Significa crear información precisa y exacta sobre las cantidades, el modo y cuando se van a cobrar las deudas de los clientes, incluye funciones como la facturación, relación con los clientes, preparación de recibos, archivo de la documentación de clientes, y otras.
- Control y supervisión: El seguimiento de los cobros es de vital importancia para la tesorería de la empresa. Procede comprobar que efectivamente se han realizado todos los cobros pertinentes según las previsiones de cobro. La falta de control sobre este aspecto provocará un aumento del coste de oportunidad financiero de la empresa.”(15)

En la actualidad muchos de los sistemas informáticos incluyen reportes por antigüedad de saldos. Este método de análisis es muy útil y consiste en un informe que integra el saldo de la totalidad de los clientes y se divide por rangos de tiempo donde se puede determinar el añejamiento que tiene cada cuenta.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

- Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
- Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
- Análisis de las cuentas.
- Reserva para cuentas incobrables.

Se califica una cuenta incobrable después de haber cumplido con los respectivos requerimientos de cobro y después de haber transcurrido dos años de acuerdo al código de comercio, para poder declarar la prescripción de la misma.

La empresa está en la capacidad legal de crear una reserva para cuentas incobrables que de acuerdo a la Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, “en su artículo 21 numeral 20 establece que las cuentas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a terceros, y que no se encuentren garantizadas con prenda o hipoteca y se justifique tal calificación mediante la presentación de los documentos o registros generados por un sistema de gestión de cobranza administrativa, que acrediten los requerimientos de cobro hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar.” (4)

La creación de un departamento de créditos y cobros en una empresa de tiendas por departamentos, es importante puesto que las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días y aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos corrientes que deben ser controlados por medio de un grupo específico (departamento) que se encargue de la gestión de aprobar o no una solicitud de crédito (otorgar créditos) y de hacer efectivo el pago (cobros).

### **2.3. Departamento de créditos y cobros**

El departamento de créditos y cobros, se considera como parte integral de la función de tesorería. Dicho departamento se relaciona con finanzas, mercadotecnia y ventas, contabilidad, gerencia general, área jurídica, compras, producción, personal y servicios.

La forma como estén organizadas las actividades de crédito y cobranzas, así como las funciones relacionadas con ellas, va a depender del volumen de operaciones y del número de clientes que necesite controlar la empresa.

En la medida que la empresa crece, y de acuerdo al volumen de clientes y transacciones, pueden agrupar estas actividades en divisiones que pueden adoptar diferentes denominaciones tales como: departamento de crédito, gerencia de crédito, departamentos de créditos y cobranzas, sección de crédito y cobranzas.

Bajo cualquier denominación de la cual sea objeto en la empresa, la actividad de crédito y cobranzas debe desarrollar tres actividades especiales que pueden resumirse en el siguiente procedimiento:

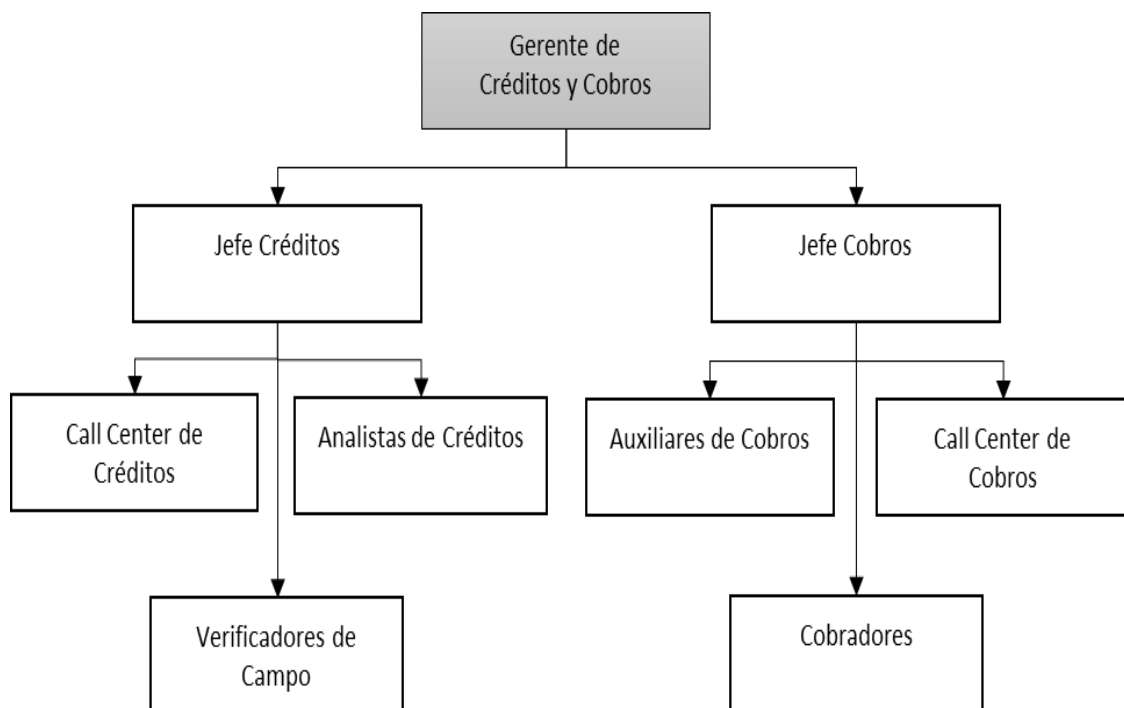
1. Aprobación de crédito a clientes determinados en condiciones equitativas; es decir, tanto a conveniencia del cliente como a conveniencia de la empresa.
2. Control de los cobros de las cuentas para garantizar que se hagan los esfuerzos necesarios para cobrar las deudas en la medida en que estas se vayan venciendo.
3. Recuperación de cuentas. En el caso de las cuentas que parecen haberse convertido en incobrables (clientes que aparentemente no pueden o no tienen la intención de pagar), los responsables de crédito y cobranzas tienen que

planificar los esfuerzos que sean apropiados, y ponerlos en marcha, para hacer efectivos los cobros de las cuentas y evitar las pérdidas.

Las tres actividades señaladas anteriormente pueden estar organizadas en un departamento de crédito y cobranzas, con un gerente y personal suficiente para la administración de cuentas por cobrar, si las operaciones así lo requieren.

Como se menciona en el capítulo I de esta investigación, la estructura interna de la compañía se refleja en el organigrama, por lo que a continuación se ejemplifica un organigrama específico del departamento de créditos y cobros de una tienda por departamentos, el cual puede incluir básicamente los siguientes elementos:

**Figura 2**  
**Organigrama funcional del departamento de créditos y cobros**



Fuente: elaboración propia con base a recopilación de una tienda por departamentos.



En forma general, se describe las principales funciones que intervienen en el departamento de créditos y cobros.


Gerente de créditos y cobros.

Es un puesto de carácter administrativo que centraliza todos los procesos de créditos y cobros, y dentro de las funciones específicas se pueden mencionar las siguientes:

- Se encarga de analizar la información estadística de créditos otorgados y el estatus de los mismos.
- Analizar la presentación de informes de recuperación, análisis de antigüedad de saldos e indicadores financieros, a fin de generar más eficaces estrategias y utilización eficiente del personal a su cargo.
- Proponer y ejecutar las mejoras de procesos de análisis y resolución de créditos y gestión de cobros para hacerlos más eficientes.

Jefe de créditos:

Puesto de carácter administrativo que coordina principalmente las siguientes funciones:

- Hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos para el otorgamiento de créditos. **C-1** 
- Generar estadísticas de créditos ingresados al departamento, cantidad de solicitudes autorizadas y rechazadas, así como el promedio de tiempo para su resolución e informe.

Jefe de cobros:


Puesto de carácter administrativo, encargado de llevar a cabo funciones específicas del área de cobros como las siguientes:

- Elaborar, implementar y analizar las estrategias de recuperación de cartera.
- Modificar la ficha de los clientes para indicar el estatus jurídico de cobro.

- Establecer metas de cobro y recuperación de cartera.
- Generar informe de cobros y embargos diarios, semanales y mensuales.

#### Analistas de créditos

Puesto de carácter administrativo. Dentro de las funciones específicas se pueden mencionar las siguientes:

- Revisión del cumplimiento de todos los procedimientos, requisitos y políticas para la otorgación de créditos. **C-1** 
- Analizar las solicitudes de créditos para el otorgamiento o rechazo del crédito (capacidad de pago, estabilidad laboral, referencias comerciales y otras).
- Reconocer solicitudes en el buró de créditos.
- Coordinar la verificación de campo con el analista/verificador.
- Realizar análisis de verificación de campo conjuntamente con el analista/verificador.
- Llevar registros en el sistema de créditos ingresados al departamento, créditos aprobados, denegados y anulados.
- Llevar control sobre créditos aprobados por medio de casas de financiamiento a las que se encuentre afiliada.
- Control de expedientes y sus archivos.

#### Auxiliar de cobros

Puesto de carácter administrativo, que coordina gran parte del trabajo operativo.

Las funciones principales pueden ser:

- Seguimiento de cobro a la cartera en mora.
- Coordinar la ruta de cobros para los cobradores y monitoreo.
- Gestionar llamadas telefónicas a los clientes para recordatorio de pago.
- Verificar el cumplimiento de metas de cobro.
- Generar informe de embargos mensuales.

- Revisiones periódicas de la cartera.
- Establecer a clasificación de la cartera, control mensual de recuperación de la cartera.

#### Verificadores/ Cobradores

Es un puesto de carácter administrativo/operativo, su responsabilidad es validar las referencias proporcionadas por el cliente y realizar la gestión de cobro directo.

- Verificación de campo de los datos de los clientes y referencias conjuntamente con los analistas de crédito.
- Cubrir la ruta de cobros.
- Exigir datos de investigación correctos, acorde a la ruta establecida por el auxiliar de cobros.
- Cuadros diarios de cobros efectuados.

Básicamente, el personal del departamento de créditos y cobros, debe estar alerta a que los riesgos de la entidad se mantengan en niveles razonables. Al final, la principal función de los departamentos de créditos, es determinar el riesgo que significará para la entidad otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso la información otorgada por el cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad de pago.

#### **2.3.1. Controles en el departamento de créditos y cobros**

La administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compre dichos artículos para luego revenderlos como es el caso de las tiendas por departamentos. Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los

créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la entidad para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas. Así, se pretende lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

Sea cual sea la estrategia, la dirección de la empresa debe establecer los lineamientos de acuerdo a su actividad y objetivos.

### **2.3.2. Políticas del departamento de créditos y cobros**

“Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización o departamento específico.”(17)

Para administrar de forma adecuada la gestión de cartera, se deben establecer los lineamientos que permitan estandarizar los criterios de actuación respecto a la actividad crediticia, así como de los procesos y procedimientos operacionales del área de créditos y cobros.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad debe:


- Establecerse por escrito y darle validez.
- Redactarse claramente y con precisión.
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas.
- Revisarse periódicamente.







- Ser razonable y aplicable a la práctica.
- Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- Debe ser estable en su formulación.
- Ser flexible.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

Las políticas de crédito y cobranza afectan a toda la empresa en su conjunto, en ocasiones la responsabilidad de su formulación recaerá en la alta gerencia; pero con mayor frecuencia serán el gerente de crédito y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas, aún que también pueden intervenir y ser consultados los jefes de otros departamentos afectados.

Las principales políticas y procedimientos que se pueden establecer en el área de créditos y cobros como medida de seguridad para disminuir riesgos pueden ser:

- Establecer políticas de crédito en cuanto a: **C-1** 
  - Límite.
  - Condiciones de pago.
  - Descuentos por volumen.
  - Pronto pago.
  - Cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables.
  - Embargos.

- Autorizaciones de crédito.
- Registros.
- Evaluar la rotación cartera. D 5/9 
- Evaluar el porcentaje de cuentas vencidas en función a ventas netas y en función al total de la cartera. D 6/9 
- Adecuado sistema de cobranza. D 4/9 
- Proceso de las investigaciones de crédito. C-2 
- Periodicidad en cuanto a la presentación de resultados de cobros.
- Elaboración de estados de cuenta de cada uno de los clientes.
- Evaluar los saldos de documentos pendientes de cobro y verificar con qué frecuencia se revisan y analizan estos saldos. D 7/9 
- Clasificación de cuentas por antigüedad de saldos. D 2/9 
- Custodia de los documentos que respaldan las cuentas por cobrar.

Por lo tanto, las políticas y procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que se logre un control interno efectivo respecto a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

### 2.3.3. Riesgos asociados al departamento de créditos y cobros



“Riesgo, es la vulnerabilidad ante un posible o potencial perjuicio o daño para las personas, organizaciones o entidades. Cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo”(10). En el riesgo se combina la probabilidad de que se produzca un evento y las consecuencias negativas que este provoque. En otras palabras, el riesgo está constituido por dos factores que son la amenaza y la vulnerabilidad.


El otorgamiento de crédito se ha utilizado como un instrumento para penetrar y profundizar el mercado meta, y en consecuencia, la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial; de allí nace la incertidumbre cuando no se cuenta con el personal, o asesoramiento adecuado para mitigar los riesgos de irrecuperabilidad del crédito también conocido como riesgo crediticio.

“El riesgo de crédito, es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el dejar de pagar, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

En otras palabras, el riesgo crediticio está asociado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos, tratado de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

Es importante que las entidades juzguen adecuadamente la solvencia presente y futura de sus clientes y administrar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que “al conceder crédito” se puede incurrir prácticamente en los siguientes tres tipos de riesgos: 1) Riesgos de liquidez, 2) Riesgo legal, y 3) Riesgos de Solvencia.

- **Riesgo de liquidez:** Este riesgo se evoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato. **E-4 5/6** 
- **Riesgo legal:** Este riesgo se ocasiona por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagarés, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago. **E-4 5/6** 

- **Riesgo de solvencia:** Este riesgo se podría incurrir, por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones. Para ello es necesario que se adopten procedimientos de investigación y análisis del crédito, que se refleje en un verdadero record de calificación de clientes ”(19). E-4 

Las empresas que otorguen créditos, deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones.

Para la mitigación de los riesgos crediticios es frecuente tener en cuenta que a través de la información obtenida del cliente y de la relación comercial aparece una serie de alarmas que deben ser investigadas y analizadas correctamente. Las empresas de tiendas por departamentos ven la necesidad de tener un control interno eficiente en base a normas y lineamientos establecidos y aprobados por la dirección.

Por lo anterior, la evaluación del control interno del departamento y su monitoreo permanente, permitirá a la dirección identificar, evaluar, responder, comunicar y supervisar los riesgos asociados a las operaciones de créditos y cobros, de manera que puedan contribuir al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, de operación, de reporte y de cumplimiento.



## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS**

Para evaluar el control interno del departamento de créditos y cobros de una tienda por departamentos desde el punto de vista de un auditor externo, se debe tener claro el alcance, las políticas y procedimientos aplicables y la metodología adoptada por el profesional que estará a cargo de la evaluación.

#### **3.1. Definición de control interno**

El control interno es en gran medida la forma en que la entidad debe responder a los riesgos de acuerdo a la naturaleza de las operaciones. El Comité de procedimientos de auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos y Auditores, define el control interno de la siguiente manera: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión a las políticas previstas por la gerencia”(10).

Derivado de la definición anterior, se resume que el control interno se convierte en un sistema de políticas y procedimientos que adopta la entidad y se desarrolla mediante la interacción de la dirección y el resto del personal, pues son ellos los que llevan a cabo este proceso, esto con el fin de medir la seguridad razonable de las siguientes categorías:

- Primero, la forma en que operan (eficacia y eficiencia de las operaciones) y la confiabilidad de la información financiera que obtienen de dichas operaciones.

- Segundo, el cumplimiento de los aspectos fiscales, laborales y de seguridad social que sean aplicables según el modelo de negocio.
- Tercero, debido a que el control interno es un proceso, debe estar en constante monitoreo y seguimiento, esto se logra por medio de una serie acciones o actividades dentro de la entidad.
- Cuarto, el involucramiento de la dirección es uno de los principales factores de un sistema de control, porque además de ejercer vigilancia sobre los controles ya establecidos, proporcionan directrices y aprueban nuevas políticas que permiten contribuir al cumplimiento de los objetivos de un área específica o de toda la entidad.

#### **3.1.1. Sistema de control interno en créditos**

El sistema de control interno en créditos, es una herramienta útil para el buen funcionamiento de la operación desde autorizar una solicitud de crédito, con el fin de proteger a la empresa de acciones fraudulentas por parte de personas fuera o dentro de la empresa, así como descubrir errores o anomalías, prestando una valiosa colaboración para auditoría interna o externa.

Como parte del control y estrategia debe existir un manual de políticas y procedimientos que dicten los lineamientos para autorizar las solicitudes de crédito en el menor tiempo posible siempre y cuando se cumplan todos los requisitos establecidos.

#### **3.1.2. Sistema de control interno en cobros**

El objetivo de mantener un sistema de control interno en el área de cobros, es salvaguardar el efectivo proveniente de los cobros efectuados a los clientes, de manera que se reciban en su totalidad y en el tiempo que corresponde.

“El sistema de control interno en el área de crédito y cobranza abarcará todos aquellos controles y procedimientos que harán que se alcancen los siguientes objetivos:

- Las cuentas por cobrar de clientes estarán correctamente registradas, valoradas y clasificadas en los estados financieros y procederán de transacciones previamente autorizadas.
- Todos los saldos de las cuentas por cobrar estarán sujetos a un control de crédito en cuanto a su identificación, vencimiento y seguimiento de saldos vencidos y no liquidados.
- La cobrabilidad de los saldos contables será efectiva, dotándose una provisión contable, previa autorización del responsable correspondiente en saldos de dudosa cobrabilidad.
- Los cobros de clientes serán controlados desde su recepción, anotándose inmediatamente en los registros contables, hasta su depósito en las cuentas bancarias y la salvaguardia y custodia de las cuentas a cobrar y efectivo recibido de los mismos”(19).

### **3.2. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (COSO)**

“Es un método de control interno que se realiza en una empresa para detectar o prevenir algún tipo de estafa, localizar faltas, corregir operaciones, estimular deficiencia de personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes, salvaguardar los bienes, y obtener un control efectivo en todos los aspectos de la compañía. Los controles internos se diseñan e implementan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de las leyes y reglamentos”(10:5).

Los controles internos sirven como estrategias para incentivar el logro de los objetivos y para minimizar los riesgos en la realización de las operaciones. Visto así, el control interno promueve la eficacia, reducen los riesgos de pérdidas de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

### **3.3. Administración de riesgos corporativos –Marco Integrado ERM**

“La administración 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 la estrategia y en toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, de manera que pueda proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos”(10:17).

El término “gestión de riesgos (Enterprise Risk Management -ERM), es un proceso para identificar potenciales eventos que puedan afectar a una empresa y la forma de cómo administrar esos eventos dentro de los rangos de prevención al riesgo aceptado por la empresa, esto para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos”(10:19).

La integración de riesgos corporativos en una tienda por departamentos, tiene implicaciones importantes para el control de costos generados especialmente en la gestión administrativa de los créditos y cobros. Añadir nuevos procedimientos independientes de los ya existentes, es adicionar costos. Sin embargo, al centrarse en las operaciones y su contribución a la administración afectiva de riesgos corporativos e integrar ésta en las actividades operativas básicas, una entidad puede evitar procedimientos y costos innecesarios. Además, la práctica de construir la administración de riesgos dentro del tejido operativo ayuda a

identificar nuevas oportunidades que la dirección puede aprovechar para hacer crecer el negocio. En la administración de riesgos se pueden identificar varios factores que determinan su funcionalidad, entre los que se mencionan los siguientes:

### **3.3.1. Riesgo aceptado**

“El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que la entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de administración de riesgos de la entidad y, por consiguiente, influye en su cultura y estilo operativo. El riesgo aceptado dependerá muchas veces del tamaño de la empresa, por ejemplo, una empresa con un riesgo aceptado alto puede estar dispuesta a invertir en más tiendas en ubicaciones en donde el estudio de mercado de una advertencia de posibles pérdidas. Por el contrario, una empresa con un riesgo aceptado bajo podría optar por limitar su riesgo en invertir únicamente en las tiendas ya establecidas en puntos estratégicos”(10).

Las tiendas por departamentos como cualquier otra entidad considera el riesgo aceptado principalmente de dos formas. La primera de forma cualitativa, en la cual califican el riesgo como alto, moderado o bajo, y la otra forma es adoptar un enfoque cuantitativo, que refleje y equilibre los objetivos crecimiento, rendimiento y riesgo. O bien, hacer una combinación de las dos formas más comunes que permitan ponderar cada caso en particular.

### **3.3.2. Relación del riesgo y la estrategia**

“El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de la entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos”(10). Por ejemplo, dar financiamiento propio en una

tienda por departamentos es una estrategia para tener contacto directo con los clientes además de otros ingresos por intereses que se obtienen, sin embargo, el riesgo aceptado será invertir en el análisis e investigación del cliente, una lenta recuperación de cartera por clientes morosos e inclusive se corre el riesgo de cuentas incobrables.

### **3.3.3. Recursos relacionados con los riesgos**

“El riesgo aceptado orienta la asignación de recursos, pues la dirección dota de recursos a las diferentes unidades de negocio e iniciativas teniendo en cuenta el riesgo aceptado por la entidad y los planes de cada unidad para generar el rendimiento deseado a partir de los recursos invertidos”(10). Por ejemplo, los recursos que debe invertir una tienda por departamentos en su departamento de créditos y cobros derivados del financiamiento propio de ventas al crédito, pueden ser demasiado altos dependiendo de las herramientas que utilice para su gestión.

Contar con herramientas como optar por el servicio de “buró de créditos” puede contribuir en el análisis crediticio del cliente, los cobros domiciliarios pueden resultar efectivos para algunos clientes aunque implique para la empresa el pago del sueldo de cobradores, combustibles y lubricantes, seguros de vehículos, y otros.

### **3.3.4. Tolerancia al riesgo frente a los objetivos**

“Las tolerancias al riesgo están relacionadas con los objetivos de la entidad. Se puede decir que la tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación relativa al logro de un objetivo concreto”(10). Por ejemplo, el departamento de cobros de una tienda por departamentos puede tener dentro de sus políticas de cobros (debidamente aprobadas) tolerar cinco días de gracia justificada para no cobrar

mora por las cuotas vencidas, o bien, otro ejemplo de tolerancia al riesgo de incobrabilidad es llegar a establecer convenios de pago con determinados clientes (siempre y cuando el cliente tenga la voluntad de pagar) para que no salga lastimado el costo financiero de la gestión de cartera.

Operar dentro de las tolerancias al riesgo ayuda a asegurar que la entidad se mantenga dentro de su riesgo aceptado y, por consiguiente, que la entidad consiga sus objetivos que en este caso es recuperar el valor de sus productos en los términos y plazos preestablecidos.

### **3.3.5. Matriz de riesgos como herramienta de evaluación**



“Una matriz de riesgos constituye una herramienta de control y gestión normalmente utilizada para identificar las actividades más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades. Permite evaluar la efectividad del control interno y administración de los riesgos financieros y no financieros que pueden impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos estratégicos, de operación, de cumplimiento y de reporte”(10).

## **3.4. Consecución de objetivos –Marco de referencia**

### **3.4.1. Objetivos estratégicos**



“En términos generales, la misión de una entidad o área específica, establece en amplios términos lo que se aspira alcanzar. Sea cual sea el término empleado como “misión”, “visión” o “finalidad”, es importante que la dirección establezca expresamente la razón de ser de la entidad. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización”(10).

### **3.4.2. Objetivos operativos E-2 2/4**

“Los objetivos operativos se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad. Estos incluyen sub objetivos relacionados con las operaciones, dirigidos para el mejoramiento de la efectividad y eficiencia operativa mediante la movilización de la empresa hacia sus metas finales. Uno de los aspectos importantes es definir las políticas y prácticas del personal, las cuales se refieren al establecimiento de lineamientos para el comportamiento dentro del marco de los principios, valores y la ética”(10).

### **3.4.3. Objetivos de reporte E-2 3/4**

“Un reporte confiable proporciona a la dirección información exacta y completa, adecuada para la finalidad pretendida, y le presta apoyo en su toma de decisiones y en el seguimiento de las actividades y rendimientos de la entidad. Estos objetivos son relativos a la confiabilidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos y deben involucrar la información financiera y no financiera”(10).

Por ejemplo, en el área de cobros se pueden presentar reportes financieros de la cartera por antigüedad de saldos y en el área de créditos se pueden presentar reportes no financieros por ejemplo, estadísticas de créditos otorgados o denegados en un mes.

### **3.4.4. Objetivos de cumplimiento E-2 3/4**

“Las entidades deben llevar a cabo sus actividades acorde con las leyes y regulaciones relevantes que aplican a cada tipo de negocio”(10).



### **3.5. “Componentes de la administración de riesgos corporativos**

La administración de riesgos corporativos consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de administración. A continuación se presenta un resumen de la finalidad de cada componente”(10).

#### **3.5.1. Ambiente interno**



“El ambiente interno establece la base de cómo el personal de la empresa debe percibir y afrontar el control y el riesgo. El núcleo de cualquier negocio está constituido por sus personas – con sus atributos individuales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia – y el entorno en el que actúan.

El ambiente interno constituye la base de todos los demás componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Influye en cómo se establecen las estrategias y 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 y las actividades de monitoreo”(10).

#### **3.5.2. Establecimiento de objetivos**



“Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar los eventos potenciales que afectan a su consecución. La administración 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.

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, que a la vez crean con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Tienen que existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y adoptar las medidas necesarias para administrar dichos riesgos”(10).

### **3.5.3. Identificación de eventos**



“Deben identificarse los eventos potenciales que pueden tener un impacto en la entidad. Incluye la distinción entre eventos que representan riesgos, oportunidades y las dos. Las oportunidades se reenvían hacia la estrategia de la dirección o a los procesos para fijar objetivos.

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”(10).

### **3.5.4. Evaluación de riesgos**



“Los riesgos identificados son analizados para establecer una base y determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos se asocian con los objetivos que pueden afectar. 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. La probabilidad representa la posibilidad de que

ocurra un evento determinado y el impacto refleja su efecto en los resultados. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (grado en que se ve afectado el objetivo). El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. La evaluación de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes, una vez la respuesta a los riesgos ha sido incorporada, la dirección considera el riesgo residual. La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 4 (bajo (1), moderado (2), moderadamente alto (3), o alto (4)), dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad”(10). En la siguiente gráfica se puede observar un ejemplo de esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

**Tabla 1**  
**Valoración del riesgo inherente**

<b>Probabilidad</b>	<b>Alto</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	<b>Medio</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Bajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
		<b>Impacto</b>		

Fuente: Elaboración propia. Basado en mapas de riesgos prácticos.

### 3.5.5. Respuesta a los riesgos

E-5 

“El personal identifica y evalúa las posibles respuestas a los riesgos. La dirección selecciona un conjunto de acciones para poner en línea los riesgos con sus tolerancias respectivas y el riesgo aceptado por la entidad.

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

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- Evitar. Supone salir de las actividades que generen riesgos.
- Reducir. Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas.
- Compartir. La probabilidad o impacto del riesgo se reducen trasladando o de otro modo, compartiendo una parte del riesgo.
- Aceptar. No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

Las políticas y procedimientos se establecen y ejecutan para ayudar a que se lleven a cabo efectivamente las respuestas a los riesgos seleccionadas por la dirección. Con relación a la identificación de riesgos, evaluación y respuesta al riesgo la matriz de riesgos constituye una herramienta útil en el proceso de evaluación continua de estrategias y manejo de riesgos”(10).

### 3.5.6. Actividades de control

E-6 

“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.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento. Después de seleccionar las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se hagan adecuada y oportunamente”(10).

Las actividades de control combinan controles automáticos y manuales, incluyendo controles automáticos que aseguran que la información es capturada correctamente, y procedimientos de autorización y aprobación de las decisiones de por ejemplo, aprobar una solicitud de crédito por parte del jefe del departamento de créditos.

Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo.

Por ejemplo, las políticas de crédito como se menciona en el capítulo III de esta investigación, son una herramienta muy valiosa dentro de un departamento de créditos y cobros, porque son directrices que establecen las modalidades para decidir a qué clientes se vende, las condiciones de pago exacto, los límites establecidos en los saldos pendientes y cómo lidiar con las cuentas morosas.

“Respecto a los sistemas de información, pueden utilizarse dos amplios grupos de actividades de control. El primero lo forman los controles generales y el segundo los controles de aplicación. Ambos tipos de controles, combinados con controles manuales de proceso cuando sea necesario, operan juntos para asegurar la completitud, exactitud y validez de la información”(10).

### **3.5.7. Información y comunicación** **E-7**

La información relevante se identifica, captura y comunica de un modo y en un plazo que permita a las personas desarrollar sus responsabilidades. Es necesaria 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 hacia abajo, a través y hacia arriba de la entidad. El personal debe recibir comunicaciones claras sobre su rol y responsabilidades.

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio.

Los sistemas de información a menudo están totalmente integrados en la mayoría de aspectos de las operaciones. Los sistemas de Internet o basados en la red son frecuentes y muchas empresas tienen sistemas de información para toda la entidad, tales como un sistema integrado de información (ERP).

Estas aplicaciones facilitan el acceso a información previamente enmarcada en silos funcionales o departamentales, haciéndola así disponible para un uso amplio de la dirección. Las transacciones se registran y siguen en tiempo real, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma más efectiva para controlar las actividades de negocio”(10).

### 3.5.8. Monitoreo



“Toda administración de riesgos corporativos se monitorea, realizando en ella las modificaciones que sean necesarias. De este modo, se puede reaccionar dinámicamente y cambiar si varían las circunstancias. Este monitoreo se lleva a cabo a través de actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes de la administración de riesgos corporativos o una combinación de ambas actuaciones.”(10).

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente.

### 3.6. Relación de los objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos que una entidad intenta alcanzar y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos.

Los ocho componentes no funcionan de modo idéntico en todas las entidades. Su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, puede ser menos formal y estructurada. Sin embargo, estas entidades podrían poseer una gestión eficaz de riesgos corporativos, siempre que cada componente esté presente y funcione adecuadamente. Por ejemplo, los datos financieros y no financieros generados desde fuentes internas y externas, que forman parte del componente de información y comunicación, son necesarios para fijar la estrategia, gestionar efectivamente las operaciones del negocio, reportar efectivamente y determinar si la entidad cumple o no las leyes aplicables.


### **3.7. Relación de la evaluación con enfoque en administración de riesgos y los procedimientos de auditoría**

“Del resultado obtenido de la evaluación de los niveles de riesgo dependerá la mayor profundidad de los procedimientos de auditoría a aplicar para obtener un informe satisfactorio.

Como bien se sabe, el reto para la dirección de la empresa es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, otros.). La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. Ahora bien, cuanto más alto sea el nivel evaluado del riesgo inherente y de control, mayor es la evidencia que el auditor debe obtener en la aplicación de sus procedimientos”(10).

### **3.8. Fase operativa de la evaluación del control interno**

Es importante considerar que cada etapa de la evaluación se deberá efectuar con el cuidado suficiente que garantice y asegure que la información que se obtiene y las conclusiones preliminares que van surgiendo tengan bases sólidas para que las etapas subsecuentes estén soportadas sobre situaciones reales.

El primer documento que recibe el cliente de parte de los profesionales que realizan la evaluación del control interno es la **propuesta inicial**. 

Para elaborar una propuesta deben contestarse cuatro preguntas claves:

- ¿Qué se pretende hacer?
- ¿Quién lo va a desarrollar?
- ¿Cuánto se va a realizar?
- ¿Cuánto va a costar?



La metodología para la evaluación de control interno puede ser:

- Planificación
- Ejecución
- Informe

### 3.8.1. Fase planificación



El auditor deberá planear la evaluación de control interno, de modo que pueda familiarizarse con las condiciones peculiares en que trabaja el cliente, la organización y sobre todo la eficiencia del departamento de créditos y cobros, la naturaleza de los productos que vende, los métodos de venta, las condiciones de crédito que concede a sus clientes y el control interno sobre las cuentas por cobrar y las ventas.

- **Planificación general**



De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría 300 “El auditor deberá crear una estrategia general para establecer la validez, a través de la evaluación de las políticas, procedimientos, leyes y reglamentos aplicables” (2) en este caso a los créditos y las cuentas por cobrar dictadas por la administración.

Es importante destacar que durante la evaluación se debe conocer la estructura organizativa de la entidad, especialmente las líneas de autoridad y responsabilidad relacionada con los procesos de otorgamiento de créditos y el control de las cuentas por cobrar, la naturaleza e integración de las cuentas por cobrar y sistemas auxiliares existentes para su control y administración.

## **Análisis preliminar**

**B-1** 

Esta primera etapa es muy importante, ya que en ella se conoce la naturaleza de la problemática en cuestión que se presumen en el departamento de créditos y cobros y la interrelación con las demás áreas.

En esta etapa se pretende obtener una visión general de la empresa. Deben definirse cuáles son los elementos de mayor importancia que se van a evaluar en el departamento, de tal forma que se pueda elaborar una proyección inicial en cuanto a características de trabajo, el tiempo y el costo aproximado.

Por tanto, en esta etapa se concreta la información indispensable para elaborarla y presentar una propuesta inicial que contenga, el alcance y los resultados esperados de la evaluación. Se debe de programar un tiempo razonablemente corto para esta etapa, para no incurrir en gastos muy altos sin demeritar la calidad profesional del trabajo.

En esta etapa se realiza una visita de campo la cual se hace con la finalidad de observar físicamente las instalaciones de la empresa y para realizar conversaciones informales con el personal involucrado en el área objeto de evaluación con la intención de identificar la magnitud y el volumen de operaciones.

- **Planificación específica**

**B-2** 

En esta etapa se seleccionan los procedimientos, se estiman los recursos humanos necesarios y el tiempo requerido para la ejecución de la evaluación del control interno.

- **“Procedimientos**

**B-2** 

El profesional determinará la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar para que los mismos sean efectivos y optimizar la calidad y cantidad de la evidencia obtenida.

- **Pruebas de control**

Las pruebas de control se desarrollan para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad del diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, es decir, si están diseñados adecuadamente para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa; y la operación de los controles internos a lo largo del periodo.

- **Pruebas de cumplimiento**

Es una prueba que reúne evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos. El auditor entonces solo debe aplicar pruebas de cumplimiento, a aquellos controles sobre los cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

- **Pruebas selectivas**

La “prueba selectiva” o “muestreo” es un procedimiento que sirve para derivar conclusiones sobre las características de un grupo numeroso de partidas, mediante el examen de un grupo parcial de ellas”(2).

**Técnicas de apoyo en la evaluación de control interno (cualitativa y cuantitativa)**

**B-2** 

“Las técnicas son los métodos prácticos de investigación y prueba que el evaluador, utiliza para lograr obtener la información necesaria para poder emitir

opiniones y recomendaciones objetivas. En otras palabras, las técnicas son las herramientas de trabajo del evaluador y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

Entre las técnicas que generalmente se utilizan están las siguientes:

- **Entrevistas con directivos y responsables del área y proceso específico**


Las entrevistas son la clave para obtener información valiosa. La técnica de la entrevista dependerá del directivo o empleado que vaya a entrevistar y el grado de profundidad que busque. Algunas técnicas son: entrevista preliminar, de fondo, para sondeo rápido, de posición y de comprobación de hipótesis. Para cada entrevista, se deben elaborar previamente los cuestionarios y guías correspondientes.

- **Observación directa del área de trabajo**

Esta técnica es muy útil ya que permite familiarizarse con el personal de la empresa y con los procesos, de tal forma que podamos tener una visión objetiva.

- **Aplicación y análisis de cuestionarios** **E** 

La elaboración de cuestionarios y guías debe tener un procedimiento previamente establecido. Las preguntas deben dirigirse a la detección de hallazgos, a la comprobación de objetivos y metas, y a la obtención de evidencias contundentes que permitan soportar las afirmaciones y sugerencias que se den a la empresa.

- **Análisis organizacional** **B-5 6/7** 

Consta de la revisión de organigramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, y los exámenes de objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones.

- **Análisis de estadísticas**

**D 3/9** 

Las estadísticas son indispensables ya que permiten conocer la historia, los antecedentes, comparar resultados, definir estrategias y tomar decisiones con base en datos reales. Por ejemplo, conocer la tendencia de las ventas al crédito”(5:33).




- **Análisis de cartera (cuentas por cobrar)**

**D** 




Es importante tener en cuenta que es muy difícil mejorar lo que no se puede medir, y es en base a esta premisa que se considera fundamental definir una serie de indicadores que permitan medir tanto la gestión como la recuperación de cartera. Entre los indicadores financieros y no financieros considerados necesarios para el propósito antes planteado se encuentran los siguientes:

**1. Período promedio de cobranza**




**D 4/9** 

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del indicador		Período promedio de cobranza					
Objetivo del indicador		Medir el tiempo promedio en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo.					
Fórmula de cálculo		Período promedio de cobranza = $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días en el año}}{\text{Ventas anuales a crédito}} = \text{días}$					
Responsable		Jefe de cobros					
Fuente de información		Estadísticas generadas del sistema.					
Frecuencia de medición		Trimestral					
Nivel base		Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
Rojo 		Amarillo 			Verde 		
< 56%		>= 56% y < 80%			>= 80%		

## 2. Rotación de cartera (cuentas por cobrar) **D 5/9**




FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del indicador		Rotación de cartera (cuentas por cobrar)					
Objetivo del indicador		Medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza.					
Fórmula de cálculo		$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas netas anualizadas}} = \text{días}$					
Responsable		Jefe de cobros					
Fuente de información		Reportes de cuentas por cobrar.					
Frecuencia de medición		Mensual					
Nivel base		Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
Rojo 		Amarillo 			Verde 		
< 56%		>= 56% y < 80%			>= 80%		

## 3. Porcentaje de cartera vencida **D 6/9**

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del indicador		Porcentaje de cartera vencida					
Objetivo del indicador		Medir en qué porcentaje se encuentra la cartera vencida respecto a la cartera total.					
Fórmula de cálculo		$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$					
Responsable		Jefe de cobros					
Fuente de información		Reportes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos.					
Frecuencia de medición		Semanal					
Nivel base		Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
Rojo 		Amarillo 			Verde 		
< 56%		>= 56% y < 80%			>= 80%		




#### 4. Porcentaje de cartera al día

D 7/9 

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del indicador		Porcentaje de cartera recuperada					
Objetivo del indicador		Medir en qué porcentaje se encuentra la recuperación de la cartera con las modalidades de cobro actuales.					
Fórmula de cálculo		$\frac{\text{Cartera corriente}}{\text{Total de cartera por cobrar}}$					
Responsable		Jefe de cobros					
Fuente de información		Reportes de cuentas por cobrar.					
Frecuencia de medición		Semanal					
Nivel base		Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
Rojo 		Amarillo 			Verde 		
< 56%		>= 56% y < 80%			>= 80%		




#### 5. Porcentaje de clientes nuevos

D 8/9 

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del indicador		Porcentaje de clientes nuevos					
Objetivo del indicador		Medir el crecimiento en la cartera de clientes por ventas al crédito.					
Fórmula de cálculo		$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}}$					
Responsable		Jefe de créditos					
Fuente de información		Reportes de cuentas por cobrar.					
Frecuencia de medición		Semanal					
Nivel base		Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
Rojo 		Amarillo 			Verde 		
< 56%		>= 56% y < 80%			>= 80%		

## 6. Porcentaje de clientes clave

D 9/9 

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del indicador		Porcentaje de clientes clave					
Objetivo del indicador		Medir en qué porcentaje influyen los clientes considerados clave.					
Fórmula de cálculo		$\frac{\text{Clientes clave}}{\text{Total de clientes}}$					
Responsable		Jefe de créditos					
Fuente de información		Reportes de cuentas por cobrar.					
Frecuencia de medición		Semanal					
Nivel base		Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
Rojo 		Amarillo 			Verde 		
< 56%		>= 56% y < 80%			>= 80%		

### Recursos

B-3 

El equipo de auditoría o evaluadores estará integrado con recursos humanos con capacitación profesional para que sus especialidades y oportunidades de acción se correlacionen con las necesidades y objetivos de la entidad en la cual se esté llevando a cabo la evaluación.

### Tiempos

B-3 

Deberá realizarse una estimación de las horas previstas para la realización de la evaluación de acuerdo a la actividad, tarea y recurso humano.



## Programas



El supervisor elaborará el programa de la evaluación para su aprobación. En este documento se resumirá las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la ejecución de la auditoría, tiene como propósito además, organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría para lograr el mejor uso de los recursos.

## Riesgo en auditoría

“El riesgo de auditoría puede considerarse como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría.

El riesgo de auditoría puede ser afectado por controles internos deficientes, complejidad de contabilidad, subjetividad, la posibilidad de que la dirección prescinda de los sistemas, la naturaleza del negocio y muchas otras circunstancias importantes.

De acuerdo a la Norma Internacional d Auditoría 400 evaluación de riesgo y control interno se presentan tres tipos de riesgos de Auditoría:

**Riesgo de control:** Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del sistema de control interno.

**Riesgo de detección:** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el sistema de control interno.

**Riesgo inherente:** Es aquel que se presenta inherente a las características del sistema de control interno.”(2)

## Diagnóstico general



En esta etapa se realizarán pruebas de evaluación e investigación de campo profunda específica al área objeto de estudio. Además, se elaborará el programa de trabajo y se especificarán las actividades a realizar por los profesionales.

Con los estudios preliminares se debe determinar el área crítica con una problemática más profunda y al concluir se debe presentar un informe denominado **diagnóstico general**.

Los principales objetivos de esta etapa son:

- Determinar las áreas y procesos críticos.
- Fijar los criterios de auditoría

A manera de resumen, el CPA debe establecer dentro de la planificación específica los procedimientos, técnicas de apoyo, recursos, tiempos, programas y riesgos de auditoría.

### 3.8.2. Fase de ejecución



La fase de ejecución pone en práctica la planificación de la evaluación de control interno general y específica. Significa ejecutar los procedimientos planificados para obtener evidencia suficiente y competente sobre la cual se pueda basar el informe.

En esta fase se determina el grado en que el auditor confiará en los controles internos del cliente. Con base en los comentarios de los directivos de la empresa en la presentación del Diagnóstico General, se afinará el programa de evaluación específica para cada proceso o procedimiento identificado como crítico y que puede perjudicar el desarrollo de la empresa o departamento.

- **Procedimientos, técnicas y prácticas**

El profesional encargado de realizar este tipo de evaluación aplicará los procedimientos y técnicas con la oportunidad y alcance que juzgue necesarios de acuerdo a los objetivos de la revisión, la amplitud del universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo. Los procedimientos de evaluación abarcan los siguientes tipos de acción:

- Analizar
- Comparar
- Comprobar
- Confirmar
- Explorar
- Observar
- Realizar operaciones de cálculo y estadística

- **Papeles de Trabajo**

Se puede afirmar que “los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen. Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, en que se fundamenta el Contador Público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado” (2).

- **Fuentes de obtención de evidencia**

“Las evidencias son los elementos de juicio suficientes que permite al evaluador analizar la realidad de los hechos y situaciones observadas, la veracidad de la información obtenida y la documentación revisada. Para que sean válidas las evidencias deberán tener calidad y fundamentar objetiva y razonablemente los hallazgos. Asimismo, para que una evidencia tenga calidad debe reunir las características de suficiencia, competencia y pertinencia”(1). La Norma Internacional de Auditoría 500 Evidencia de Auditoría, establece que el auditor

deberá obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar su informe.

- **Desarrollo de hallazgos**

Se denomina hallazgo al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual detectada durante un examen a un área, actividad u operación. En otras palabras, es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Los requisitos que debe reunir un hallazgo son:

- Debe ser significativo.
- Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo.
- Debe ser objetivo.
- Debe ser convincente para una persona que no haya participado en la evaluación.

Al definir que una detección se transformará en un hallazgo, debe de tenerse en cuenta lo siguiente:

- Estar referidos a asuntos significativos y que incluyen información suficiente y competente relacionada con la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada.
- Incluir información necesaria respecto a los antecedentes, a fin de facilitar su comprensión y,
- Estar referidos a cualquier situación deficiente que se determine como relevante para la aplicación de procedimientos de auditoría.

### **3.8.3. Fase de informe**

Al terminar la evaluación específica, el profesional está en la posibilidad de efectuar un análisis general de la empresa, pues ya cuenta con los elementos de juicio suficientes para emitir un informe y recomendaciones.

Se deberá interpretar y analizar los resultados de la revisión efectuada con cada una de las etapas, para dar las opiniones, recomendaciones y opciones de acción aplicables y respaldadas, considerando los orígenes y las causas de los problemas, su valoración, magnitud y sus efectos.

Producto de la evaluación del control interno podrán surgir recomendaciones administrativas, operacionales, de dirección, técnicas, de control, y otras, dependiendo los procedimientos o áreas que representen mayor riesgo.

Los informes que los evaluadores deben presentar a los directivos son de varios tipos. Para éste efecto, será conveniente definir cuántos, cuándo, periodicidad y contenido.

- **Informes ejecutivos**

Estos informes deben ser concretos y cubrir hechos, circunstancias, hallazgos de magnitud e importancia principales y las recomendaciones para su solución.

- **Informes de evaluación del control interno**

Este informe incluyen todas las deficiencias encontradas durante la evaluación, medidas por su probabilidad e impacto del riesgo que significaría para la empresa y sus recomendaciones respectivas. La presentación oral de alguno de los informes puede ser trascendente, ya que muchas veces el éxito de una evaluación depende de la presentación verbal del informe escrito.

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS DE UNA EMPRESA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS (CASO PRÁCTICO)**

Para ejemplificar la aplicación de la metodología de evaluación del control interno en el departamento de créditos y cobros, en este capítulo se expone un caso práctico en el cual se ha creado para fines ilustrativos y didácticos una empresa de tienda por departamentos denominada Guate Retail, S.A.

#### **Descripción del proyecto (evaluación)**

El principal objetivo de evaluar el diseño, implementación y mantenimiento de la estructura de control interno y su monitoreo permanente, es minimizar los riesgos que pueden afectar los objetivos estratégicos de Guate Retail, S.A.

Por ello la dirección de la empresa en mención, decidió contratar los servicios de una firma de auditores independientes que a través de técnicas y procedimientos de auditoría y con un enfoque en la administración de riesgos, les permita evaluar los procesos específicos del departamento de créditos y cobros e identificar los principales riesgos.

La dirección está consiente que la falta o inadecuada aplicación de las políticas y procedimientos en el otorgamiento de crédito, puede aumentar los riesgos de morosidad e incobrabilidad.










## Índice de papeles de trabajo

Número de Página	Descripción	Referencia P.T.
68-69	Cédula de marcas y símbolos	C/M
70-74	Propuesta de servicios profesionales	A
74	Aceptación de la propuesta de servicios profesionales	A
75	Planificación general	B
76-78	Análisis preliminar	B-1
75	Planificación específica	B
79-80	Procedimientos y técnicas	B-2
81	Recursos y tiempos	B-3
82-83	Programas	B-4
84-90	Diagnóstico general	B-5
91	Ejecución de la evaluación	C
92-95	Narrativa y flujograma de solicitud de crédito	C-1
95-99	Narrativa y flujograma del análisis y resolución de crédito	C-2
101-102	Narrativa y flujograma de la gestión de cobro	C-3
103-111	Análisis de la información financiera de cuentas por cobrar	D
112	Guía de aplicación de los cuestionarios	E
113-118	Cuestionario de ambiente interno	E-1
119-122	Cuestionario de establecimiento de objetivos	E-2
123-125	Cuestionario de identificación de eventos	E-3
126-131	Cuestionario de evaluación de riesgos	E-4
132-134	Cuestionario de respuesta al riesgo	E-5
135-137	Cuestionario de actividades de control	E-6
138-141	Cuestionario de información y comunicación	E-7
142-144	Cuestionario de monitoreo y seguimiento	E-8
145-146	Centralizadora de riesgos	E-9
147-152	Informe ejecutivo	
153-162	Informe de deficiencias de control	

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	01/10/14	C/M
Cédula de Trabajo:	Cédula Marcas de Auditoría	Revisó:	VR	02/10/14	1/2


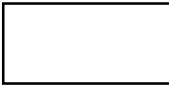
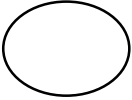

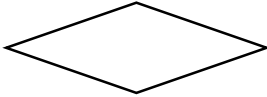

### Marcas de auditoría

Las marcas que se utilizaron en los papeles de trabajo en el desarrollo de la evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros, se indican a continuación:

Marca	Significado
	Revisado
	Cotejado contra reporte del sistema
	Autorización examinada
	Sumado vertical
	Sumado horizontal
	Cálculo verificado
	Referencia a cédula "n"
	Deficiencia de control interno
	No aplica



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	01/10/14	<b>C/M</b>
Cédula de Trabajo:	Símbolos utilizados en los flujogramas	Revisó:	VR	02/10/14	2/2

Símbolo	Significado
	Inicio o fin del proceso
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Conector con otra página de la descripción del proceso

---

## Propuesta de servicios profesionales

Guatemala, 25 de agosto de 2014.

Lic. César Marroquín  
Director General  
Guate Retail, S.A.  
Ciudad de Guatemala

Estimado Lic. Marroquín:

Agradecemos la oportunidad que nos han brindado de poder servirles y cotizar nuestros honorarios para la evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros de Guate Retail, S.A.

Me permito reiterar que contamos con personal altamente capacitado, responsable y comprometido para brindar un servicio competente en la dirección, administración y conducción de la evaluación, dentro de los más altos estándares del mercado. A continuación, detallamos el servicio y la cotización que de éste se deriva.

### I. Alcance de nuestro trabajo:

El principal objetivo de la evaluación será emitir un informe de las deficiencias detectadas en el departamento de créditos y cobros, y las recomendaciones que consideremos apropiadas para reducir los riesgos asociados.

*Nuestro trabajo consistirá en evaluar el sistema de control interno actual en el departamento de créditos y cobros, con el objetivo de:*

- *Hacer un diagnóstico general, con el fin de recopilar información, como necesidades de políticas, parámetros, controles y para la determinación de debilidades.*
- *Evaluar las actividades del personal de créditos y cobros y la forma en que cada uno planifica, procesa y presenta la información y resultados que le requieran.*
- *Validar las políticas y procedimientos relacionados a los procesos de solicitudes, análisis y resolución de créditos, sistemas de cobros y control sobre la cartera de clientes.*
- *Identificar los aspectos de mayor riesgo tomando como referencia los ocho componentes de la administración de riesgos.*

*El propósito es obtener una seguridad razonable, más no absoluta, de que los controles internos del departamento de créditos y cobros no contienen errores o fraudes importantes. Nuestras comunicaciones, con respecto a estos asuntos, serán dirigidas al Consejo de Administración y/o los funcionarios de la empresa que sean designados por ustedes para tal efecto, en función de la importancia de los asuntos a tratar, y conforme al acuerdo que tomemos sobre este particular.*

*Los papeles de trabajo en relación con nuestra evaluación, son propiedad de nuestra firma, comprenden información confidencial y serán retenidos por nosotros de acuerdo con nuestras políticas y procedimientos.*

## *II. Responsabilidad de la Administración:*

*La información interna sujeta a nuestra evaluación es responsabilidad de la Administración de Guate Retail, S.A. A este respecto, la Administración es responsable de las siguientes situaciones:*

- *Proporcionar la información requerida para la evaluación del control interno.*
- *Correcto registro de las transacciones en la contabilidad, específicamente las cuentas por cobrar.*
- *Identificar las leyes, reglamentos y otras disposiciones normativas aplicables a sus actividades y asegurarse que la empresa cumplan con ellas.*

### III. Información necesaria para la evaluación:

*Con el propósito de que nuestro trabajo se realice sin limitaciones, la Administración de Guate Retail, S.A., nos proporcionará, con base en nuestra solicitud, toda la información requerida al inicio de la evaluación y otra información complementaria que consideremos necesario evaluar como parte de nuestro examen. Asimismo, se designará por parte de ustedes, al personal que atenderá nuestras solicitudes de información.*

### IV. Programación del trabajo:

*Las fechas para el inicio y conclusión de nuestro trabajo, para la entrega de los informes las programaremos anticipadamente con el personal involucrado, conforme a acuerdos previos.*

*En caso de que, en el transcurso de nuestro trabajo, nos enfrentemos a hechos o circunstancias que no permitan desarrollarlo en la forma inicialmente propuesta, se los informaremos inmediatamente por escrito.*

### V. Informes a expedir:

*Como resultado de nuestros exámenes emitiremos los siguientes informes:*

1. *Diagnóstico General*
2. *Informe ejecutivo*
3. *Informe de evaluación de control interno.*

VI. Honorarios profesionales:

*Como es de su conocimiento, nuestros honorarios se basan en el tiempo realmente invertido por nuestro personal, valuado a las cuotas de facturación establecidas para cada miembro de la firma conforme a su nivel de experiencia.*

*Con base en lo anterior, nuestros honorarios, calculados a nuestras cuotas de facturación actuales serán de Q.40, 000.00.*

*En caso de que surgieran situaciones extraordinarias ajenas a nuestro control que hiciesen necesaria una inversión de tiempo adicional, oportunamente se las comunicaremos para su consideración y decisión. Por otra parte, si el tiempo requerido para llevar a cabo los trabajos resultase menor que el estimado, desde luego, se hará la correspondiente reducción a los honorarios. De contar con su aprobación, agradeceríamos su autorización para que nuestros honorarios sean liquidados en 3 pagos, el primero por Q15,000.00 al aceptar la propuesta, el segundo por Q.15,000.00 durante la evaluación y el último de Q.10,000.00 al presentar el informe.*

VII. Otros aspectos importantes:

*La Administración conoce y acepta el riesgo implícito que existe en el uso de comunicaciones por vía electrónica, incluyendo la falta de seguridad de la información y de certeza de su adecuado envío / recepción, así como la posible pérdida de confidencialidad.*

*De vernos favorecidos con su respuesta, le solicitamos su confirmación, aceptando de conformidad adicional de esta propuesta que estamos anexando.*

\* \* \* \* \*

De acuerdo con nuestra costumbre y en base a lo previsto en el código de ética profesional, toda información conocida durante nuestro trabajo será tratada a nivel confidencial.

Atentamente,

*Vilma Y Ruiz*

Licda. Vilma Eloisa Yoc Ruiz  
Gerente de Auditoría

\* \* \* \* \*

#### ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Acepto las condiciones de esta carta como un acuerdo de voluntades entre la compañía que represento, Guate Retail, S.A., y la firma de auditores Barrios Ruiz & Asociados, S.C., que practicará la evaluación antes citada. La he leído y entiendo plenamente las condiciones y disposiciones contenidas.

Acepto: *César A Marroq P*  
Lic. César Alfredo Marroquín

Puesto: Director General

Fecha: 25 de septiembre de 2014


Sello







Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	01/10/14	<b>B</b>
Cédula de Trabajo:	Planificación	Revisó:	VR	02/10/14	1/1

## Planificación de la evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros de Guate Retail, S.A.

### Planificación general

<p><b>Análisis Preliminar</b> <b>B-1</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la empresa</li> <li>• Fuentes de información</li> <li>• Limitaciones de control interno</li> <li>• Evaluación de riesgos</li> </ul>
---

### Planificación específica

<p><b>Procedimientos y Técnicas</b> <b>B-2</b> </p>
<p><b>Recursos y Tiempos</b> <b>B-3</b> </p>
<p><b>Programas</b> <b>B-4</b> </p>
<p><b>Diagnóstico General</b> <b>B-5</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Objetivos y alcance de la evaluación</li> <li>• Descripción del departamento de créditos y cobros</li> <li>• Procesos a evaluar</li> <li>• Procesos relacionados</li> <li>• Responsabilidades del personal clave</li> <li>• Aprobación de créditos según líneas de autorización</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Atribuciones del personal</li> </ul>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	01/10/14	<b>B-1</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis preliminar	Revisó:	VR	02/10/14	1/3

## **Análisis preliminar**

- Conocimiento de la empresa

La empresa de tiendas por departamentos “Guate Retail, S.A.” es una empresa guatemalteca que tiene como actividad lucrativa la compra-venta de bienes muebles (línea blanca, camas, muebles de hogar y oficina). Fue constituida el 2 de junio del año 2000 como una sociedad anónima. Hace siete años se creó un departamento de créditos y cobros, con el objetivo de tener un mejor control de la cartera de clientes que da como resultado el incremento del volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago.

### *Filosofía de dirección*

Guate Retail nace como un proyecto innovador enfocado a satisfacer las necesidades de las familias guatemaltecas tomando como única guía las prioridades, exigencias y estilos de vida de cada uno de los clientes.

El departamento de créditos y cobros al igual que toda la organización, se rige por principios éticos, morales y legales, de acuerdo, a la tradición, las buenas costumbres y leyes. El principal objetivo es facilitar el control de la cartera de clientes y asegurar una rentabilidad para los accionistas.

### *Visión*

La visión general es “*ser líderes como tiendas por departamentos en la comercialización de artículos para el hogar y oficina*”.



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	01/10/14	<b>B-1</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis Preliminar	Revisó:	VR	02/10/14	2/3

### *Misión*

*Ser reconocidos por los clientes como la mejor tienda por departamentos de artículos para el hogar, por su variedad, calidad, precios y excelente nivel de servicios al cliente.*

- Fuentes de información

Las fuentes de información para llevar a cabo la evaluación serán, entre otras, las siguientes:

- El propio departamento de créditos y cobros (personal clave)
- Conocimiento directo mediante técnicas de apoyo como el análisis de la información documental, entrevistas a directivos y responsables de áreas o procesos específicos, observación directa de las áreas de trabajo, aplicación y análisis de cuestionarios, y otras técnicas y herramientas de evaluación.
- Medios electrónicos (internos o externos) e Información de terceros (clientes, circularización de clientes, confirmaciones de saldos).

- Limitaciones de control interno

La dirección nos ha informado que dentro del equipo de trabajo del departamento de créditos y cobros, se ha cambiado constantemente al gerente de créditos y cobros, y que las políticas han sido modificadas durante estos cambios, por lo que algunas de las políticas que se han establecido no se tienen por escrito. **E-2 2/4**




Además de lo anterior, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes de control interno:

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	01/10/14	<b>B-1</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis Preliminar	Revisó:	VR	02/10/14	3/3

- En el desempeño de los controles puede cometerse errores como resultados de equívocos e instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga.
  - Las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por colusión entre empleados.
  - Los controles están diseñados, generalmente, para aplicar en transacciones habituales. Podrían no detectarse errores o irregularidades en el caso de transacciones no rutinarias.
  - La extensión de los controles adoptados también está limitada por consideraciones de costo.
- Evaluación de riesgos de auditoría

En la información obtenida se evaluará el riesgo de auditoría a efectos de establecer los procedimientos a aplicar para asegurar que el mismo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. La medición del riesgo de auditoría se entenderá por medio de tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detención.

A pesar de que la evaluación del riesgo tiene un alto grado de subjetividad, durante la ejecución se tratará de medir la significatividad del componente, la existencia de factores de riesgo y su importancia relativa, y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades. Los riesgos aceptados y los niveles agregados a la tolerancia al riesgo se aplicaran de acuerdo al proceso que se evalúe. En otras palabras, el proceso de evaluación tratará de ubicar a cada componente en alguna de estas categorías. **E** 

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	03/10/14	<b>B-2</b>
Cédula de Trabajo:	Procedimientos y Técnicas	Revisó:	VR	03/10/14	1/2

## Procedimientos

**B-5** 

Los procedimientos según la evidencia que se pretende obtener del sistema de control interno del departamento de créditos y cobros se han dividido en procedimientos de cumplimiento y sustantivos.

Entre los procedimientos de cumplimiento a aplicar se encuentran los siguientes:

- Inspección de documentación del sistema de control –organigrama, manuales de políticas y procedimientos, código de ética, plan de capacitación.
- Observación de los controles establecidos en el departamento de créditos y cobros.

Y entre los procedimientos sustantivos se encuentran los siguientes:

- Indagaciones a funcionarios y empleados claves del departamento.
- Aplicación de procedimientos analíticos.
- Obtención de confirmaciones de terceros.

## Criterios y técnicas para la evaluación por parte de los auditores

Se utilizará la combinación de tres técnicas: 1. Narrativas, 2. Flujogramas y 3. Cuestionarios, centralizado en el enfoque de administración de riesgos.

- Descripciones narrativas

**C** 

Ayudará a describir las diferentes políticas y procedimientos del departamento principalmente los procesos de solicitudes de créditos, análisis y resolución de

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	03/10/14	<b>B-2</b>
Cédula de Trabajo:	Procedimientos y Técnicas	Revisó:	VR	03/10/14	2/2

créditos, y la gestión de cobranzas, funcionarios y empleados, los registros y documentación que intervienen en el sistema. Se tratará de identificar las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que resultan de cada procesamiento, y las herramientas de control con que cuentan los encargados, todo en una descripción simple sin la utilización de gráficos.

- Flujogramas



El análisis del flujo de procesos, implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Servirá para exponer por medio de cuadros o gráficos la información recopilada.

- Cuestionarios



Los cuestionarios serán previamente formulados e incluirán preguntas organizadas de acuerdo a los componentes de la gestión de riesgos, con el objetivo evaluar la forma en que la organización identifica, evalúa, responde, comunica y monitorea los riesgos asociados al departamento de créditos y cobros. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consistirá en una combinación entre entrevistas, cálculos y observaciones a manera de identificar y cuantificar el impacto y probabilidad de los riesgos. La valoración se verá reflejada en una plantilla resumen que permitirá ver en forma gráfica el resultado de la evaluación sobre el sistema de control interno.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VR	03/10/14	<b>B-3</b>
Cédula de Trabajo:	Recursos y Tiempos	Revisó:	VR	03/10/14	1/1

La estimación de tiempo será medido por horas de acuerdo a la actividad, tarea y recurso humano involucrado.

<b>Fase operativa</b>	<b>Fecha estimada</b>
Planificación	Del 01 al 10 de octubre de 2014.
Ejecución	Del 11 al 31 de octubre de 2014.
Informe	Del 01 al 10 de noviembre 2014.

**Personal asignado**

Gerente	Licda. Vilma Ruiz
Encargado	Lic. Alejandro Barrios
Staff	Ismael Rodríguez
Staff	Vivian Peralta

**Distribución de recursos y tiempos**

Fase	Descripción de la tarea	Responsable	Fechas estimadas
Planificación general	Análisis preliminar	Ismael Rodríguez	Del 1 al 10 de octubre 2014
Planificación específica	Establecer procedimientos	Alejandro Barrios	
Planificación específica	Estimación de recursos y tiempos	Vilma Ruiz	
Planificación específica	Elaborar programas	Vivian Peralta	
Planificación específica	Diagnóstico general	Alejandro Barrios	
Ejecución	Aplicación de técnicas para evaluar los principales procesos del departamento de créditos y cobros. –narrativas y flujogramas	Vivian Peralta	Del 11 al 31 de octubre 2014
Ejecución	Aplicación de pruebas sobre el análisis financiero de la cartera por cobrar.	Alejandro Barrios	
Ejecución	Aplicación de técnicas para evaluar cada componente COSO ERM -cuestionarios	Ismael Rodríguez	
Informe	Desarrollo de hallazgos	Vivian Peralta	Del 1 al 10 de noviembre de 2014
Informe	Elaborar informe de deficiencias de control interno.	Ismael Rodríguez	
Informe	Elaborar carta a la gerencia.	Alejandro Barrios	
Informe	Recomendaciones	Vilma Ruiz	

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	03/10/14	<b>B-4</b>
Cédula de Trabajo:	Programas	Revisó:	VR	03/10/14	1/2

Objetivo del programa: describir la estrategia adoptada para la evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros desde el punto de vista de auditoría externa.

	Área a evaluar	Resp.	Fecha Estimada	Papel de Trabajo	Ref. PT	Página Tesis
	<b><u>Fase de Planificación</u></b>					
1	Describir los objetivos del departamento de créditos y cobros.	AB VR	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 2/7</b>	85
2	Listar las políticas del departamento de créditos y cobros.	AB VR	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 2/7</b>	85
3	Listar los requisitos que debe cumplir un solicitante de crédito.	AB VR	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 3/7</b>	86
4	Listar las actividades básicas que integran el departamento de créditos y cobros.	AB VR	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 3/7</b>	86
5	Determinar los procesos a evaluar	AB	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 4/7</b>	87
6	Establecer los procesos relacionados al área a evaluar	AB	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 4/7</b>	87
7	Describir las responsabilidades personal clave del departamento de créditos y cobros.	AB	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 5/7</b>	88
8	Listar los puestos autorizados para aprobar los diferentes niveles de crédito a otorgar a clientes.	AB	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 5/7</b>	88
9	Describir las políticas de condiciones de cobro	AB	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 5/7</b>	88
10	Describir la tabla de sanciones por atrasos en los cobros	AB	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 6/7</b>	89
11	Estructura organizacional	AB	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>B-5 7/7</b>	89

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	03/10/14	<b>B-4</b>
Cédula de Trabajo:	Programas	Revisó:	VR	03/10/14	2/2

	Área a evaluar	Resp.	Fecha Estimada	Papel de Trabajo	Ref. PT	Página Tesis
	<b>Fase de Ejecución</b>					
12	Levantamiento del proceso de solicitud de crédito	VP VR	Realizar 13/10/2014 Revisar 14/10/2014	Narrativas y Flujogramas	<b>C-1</b>	92-95
13	Levantamiento del proceso de análisis y resolución de crédito.	VP VR	Realizar 14/10/2014 Revisar 15/10/2014	Narrativas y Flujogramas	<b>C-2</b>	96-100
14	Levantamiento del proceso de cobro y recuperación de cartera.	VP VR	Realizar 15/10/2014 Revisar 16/10/2014	Narrativas y Flujogramas	<b>C-3</b>	101-102
15	Análisis de la información financiera del cliente –cuenta por cobrar según balance de situación financiera y análisis de las ventas al crédito según el estado de resultados.	AB VR	Realizar 16/10/2014 Revisar 17/10/2014	Análisis de Información Financiera	<b>D</b>	103-105
16	Análisis del reporte de antigüedad de saldos de clientes.	AB VR	Realizar 16/10/2014 Revisar 17/10/2014	Análisis de Información Financiera	<b>D</b>	103
17	Aplicación de indicadores financieros y no financieros.	AB VR	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Análisis de Información	<b>D</b>	107-110
18	Aplicación y análisis de cuestionario de ambiente interno.	IR VR	Realizar 20/10/2014 Revisar 20/10/2014	Cuestionario de C.I	<b>E-1</b>	113-118
19	Aplicación y análisis de cuestionario de establecimiento de objetivos.	IR VR	Realizar 21/10/2014 Revisar 21/10/2014	Cuestionario de C.I	<b>E-2</b>	119-122
20	Aplicación y análisis de cuestionario de identificación de eventos.	IR VR	Realizar 21/10/2014 Revisar 21/10/2014	Cuestionario de C.I	<b>E-3</b>	123-125
21	Aplicación y análisis de cuestionario de evaluación de riesgos.	IR VR	Realizar 21/10/2014 Revisar 22/10/2014	Cuestionario de C.I	<b>E-4</b>	126-131
22	Aplicación y análisis de cuestionario de respuesta al riesgo.	IR VR	Realizar 23/10/2014 Revisar 23/10/2014	Cuestionario de C.I	<b>E-5</b>	132-134
23	Aplicación y análisis de cuestionario de actividades de control.	IR VR	Realizar 24/10/2014 Revisar 24/10/2014	Cuestionario de C.I	<b>E-6</b>	135-137
24	Aplicación y análisis de cuestionario de información y comunicación.	IR VR	Realizar 27/10/2014 Revisar 27/10/2014	Cuestionario de C.I	<b>E-7</b>	138-141
25	Aplicación y análisis de cuestionario de monitoreo y seguimiento.	IR VR	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Cuestionario de C.I	<b>E-8</b>	142-144
26	Centralizadora de riesgos	AB VR	Realizar 06/10/2014 Revisar 08/10/2014	Diagnóstico General	<b>E-9</b>	145-146

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	06/10/14	<b>B-5</b>
Cédula de Trabajo:	Diagnóstico General	Revisó:	VR	08/10/14	1/7

## **Diagnóstico de control interno**

### **Departamento de créditos y cobros de Guate Retail, S.A.**

#### ***Introducción***

*Como parte del diagnóstico de la situación actual del sistema de control interno del departamento de créditos y cobros de Guate Retail, S.A., se ha efectuado un estudio y evaluación preliminar para determinar la operatividad actual y los riesgos asociados a las actividades que se realizan en dicho departamento.*

*El control interno tiene como finalidad garantizar en forma razonable no absoluta, la salvaguarda de los activos y confiabilidad de la información financiera, dado que la efectividad de los procedimientos de control puede verse afectada por varios factores, como por ejemplo, interpretaciones erróneas, descuidos, juicios equivocados y otros factores que alteren la funcionalidad de las operaciones y el logro de los objetivos.*

*El principio básico de realizar este diagnóstico sobre la efectividad de los controles es la obtención del conocimiento real de una situación más que del conocimiento formal. En el caso de que los sistemas y operaciones, no se encuentren debidamente documentados, se deberá obtener el conocimiento de las tareas que se realizan, quién la lleva a cabo, con qué elementos, con qué frecuencia y para qué las efectúa.*

#### **Objetivos y alcance de la evaluación**

*El trabajo será realizado de acuerdo al Alcance establecido en la propuesta de servicios profesionales limitado al control interno del departamento de créditos y cobros, que establece:*



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	06/10/14	<b>B-5</b>
Cédula de Trabajo:	Diagnóstico General	Revisó:	VR	08/10/14	2/7

- *Hacer un diagnóstico general, con el fin de recopilar información, como necesidades de políticas, parámetros, controles y para la determinación de debilidades. **B-5 2/8*** ➔
- *Evaluar las actividades del personal de créditos y cobros y la forma en que, procesa y presenta la información y resultados que le requieran. **B-5 3/8*** ➔
- *Validar las políticas y procedimientos relacionados a solicitudes, análisis y resolución de créditos, sistemas de cobros y control de cartera. **C y D*** ➔
- *Identificar los aspectos de mayor riesgo tomando como referencia los ocho componentes de la administración de riesgos. **E*** ➔

### **Descripción del departamento de créditos y cobros**

*Para Guate Retail, S.A. la naturaleza y la operación de créditos y cobros comprende todas las actividades realizadas para la recuperación del precio de los productos que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de crédito coordinado con los objetivos y políticas establecidas por la administración.*

*Los objetivos del departamento de créditos y cobros son los siguientes:*

- *Minimizar el riesgo en las operaciones de crédito y cobro a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad.*
- *Incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de crédito.*
- *Generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.*

*Las políticas generales del departamento de créditos y cobros incluyen:*

- *Las solicitudes de crédito deben entregarse al departamento de créditos y cobros con la documentación completa, papelería llena correctamente.*
- *Los aspectos necesarios para el análisis de solicitudes de créditos son:*
  - *Tipo de cliente*
  - *Historial de crediticio del solicitante*
  - *Capacidad de pago*
  - *Capital para responder*

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	06/10/14	<b>B-5</b>
Cédula de Trabajo:	Diagnóstico General	Revisó:	VR	08/10/14	3/7

- *Requisitos del solicitante*
  - *Solicitud de crédito completa*
  - *Estabilidad laboral mínima de 6 meses (solicitantes tipo A\*)*
  - *Fotocopia de DPI y recibo de agua o luz cancelado*

*La empresa cuenta con un manual de créditos, en donde están establecidos los diferentes tipos de clientes, categorizados desde cliente tipo “A” al cliente tipo “D” de acuerdo a características y/o condiciones similares.*

*Las actividades básicas que integran dicho departamento son:*

- *Participar en la fijación de objetivos y políticas de créditos y cobros.*
- *Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo.*
- *Planear las actividades y recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en estas operaciones.*
- *Proponer y asignar recursos humanos capacitados y materiales que integran la operación y manejarlos de forma eficiente.*
- *Definir los procedimientos de créditos y cobros, formatos, archivos, control de cobradores y otros que requiera la operación.*
- *Controlar la documentación de la cartera de clientes.*
- *Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, como los estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, visitas, entrevistas personales, convenios de pago, embargos, cobros judicial y dejar constancia de los resultados de la misma.*
- *Informar oportunamente sobre la cobranza realizada.*
- *Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso.*
- *Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, ventas, bodega, caja y contabilidad.*

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	06/10/14	<b>B-5</b>
Cédula de Trabajo:	Diagnóstico General	Revisó:	VR	08/10/14	4/7

### **Procesos a evaluar en el departamento de créditos y cobros**

- *Solicitud de créditos*

*Se hará un levantamiento del proceso de solicitud de crédito con el fin de entender la secuencia del otorgamiento de crédito por medio de narrativas y flujogramas.*

- *Análisis y resolución de créditos.*

*Este proceso incluye la evaluación profunda tanto de los aspectos cualitativos como cuantitativos del solicitante. Además de considerar el comportamiento pasado del cliente se deben aplicar las políticas y/o parámetros establecidos por la administración. Por ello, se aplicaran diversas técnicas en la evaluación de manera que se pueda obtener de primera mano cómo se está llevando actualmente el análisis y la resolución.*

- *Gestión de cobros*

*Se evaluarán los tipos de cobranza, documentación de soporte utilizada, responsabilidades y autoridades, seguimiento de cuentas de difícil cobro y nuevas estrategias de cobro.*

*Además, se hará un análisis general de cartera por medio de indicadores financieros para medir la importancia relativa de las cuentas por cobrar en los estados financieros, rotación de cuentas por cobrar, período promedio de cobranza, % de cartera vencida, % cartera al día, % de clientes nuevos, % créditos aprobados.*

### **Procesos relacionados en el departamento de créditos y cobros**

<b>Código</b>	<b>Nombre de proceso</b>
PD-111	Solicitud de crédito
PD-112	Análisis y resolución de créditos
PD-121	Gestión de cobros

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	06/10/14	<b>B-5</b>
Cédula de Trabajo:	Diagnóstico General	Revisó:	VR	08/10/14	5/7

### **Responsabilidades del personal clave del departamento de créditos y cobros**

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Autoridades</b>
Gerente de Créditos y Cobros Analistas Verificadores de Campo Gestores de Cobro Cobradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar al personal de créditos las solicitudes para su análisis y resolución.</li> <li>Custodia de los contratos de compra venta de bien mueble y convenios de pago.</li> <li>Solicitud de baja de crédito a clientes morosos o con faltas sobre cheques rechazados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoriza solicitudes de crédito.</li> <li>Rechazo de expedientes que no cubran los requisitos o que tengan problema crediticio</li> <li>Utilización del contrato como respaldo.</li> <li>Baja de la cartera a los clientes por monto.</li> </ul>

### **Aprobación de créditos según líneas de autorización**

Monto Mín. (Q.3,000.)	Enganche *	Gerente de	Gerente	Gerente	Gerente	Personal
		Créditos y cobros	de Ventas	General	Financ.	de Créditos
Muebles	10%	X				X
Electrónica	15%	X				X
Línea Blanca	15%	X				X

\*Excepto promociones

### **Condiciones de pago**

- La fecha del primer pago es en 30 días calendario después de su fecha de compra.
- Pagar a tiempo según la fecha asignada evitará el gasto de pagos innecesarios por atrasos. A continuación tabla de cobros.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	06/10/14	<b>B-5</b>
Cédula de Trabajo:	Diagnóstico General	Revisó:	VR	08/10/14	6/7

### Tabla de cobros por atrasos

<b>1 a 4 días</b>	<b>50.00</b>
<b>5 a 30 días</b>	75.00
<b>31 a 60 días</b>	150.00
<b>61 a 90 días</b>	225.00
<b>91 a 120 días</b>	300.00
<b>Mayor a 120 días</b>	Costas judiciales
<b>Recargo por cheque rechazado</b>	Q. 75.00
<b>Intereses moratorios</b>	4% mensual

### Estructura organizacional

La estructura de organización de la compañía se basa en las funciones de trabajo desempeñadas. El organigrama actual del departamento de créditos y cobros es el siguiente:



**Fuente:** Administración de la Empresa Guate Retail, S.A. Empresa para fines didácticos.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	09/10/14	<b>B-5</b>
Cédula de Trabajo:	Diagnóstico General	Revisó:	VR	09/10/14	7/7

*De acuerdo a la estructura organizacional de la compañía se describen los principales niveles y autoridades:*

*Junta Directiva: está integrada por los socios elegidos en asamblea de accionistas. Su función principal es crear e implantar las políticas que regirán el funcionamiento y dirección de la empresa en su conjunto.*

*Auditoría Externa: generalmente reporta a la Junta Directiva y es independiente a las demás áreas de la organización.*

*Gerencia General: esta área es la responsable de fijar y conducir las políticas de todas las actividades de la organización según las directrices de Junta Directiva.*

*Gerencia Financiera: a esta área le corresponde la creación de las políticas financieras, contables y fiscales, así también la presentación de la información financiera y la evaluación de los resultados de las operaciones de la empresa.*

*Gerencia de Créditos y Cobros: a esta área le corresponde planear, coordinar y supervisar la ejecución de las actividades relacionadas a los procesos de créditos y cobros.*

*Jefatura de Créditos: Su función es supervisar las actividades específicas del otorgamiento de crédito.*

*Jefatura de Cobros: Su función es supervisar, revisar y cuadrar las cuentas por cobrar, así como el monitorear constantemente el proceso de gestión de cobros.*

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	17/10/14	<b>C</b>
Cédula de Trabajo:	Ejecución	Revisó:	VR	17/10/14	1/1

### **Ejecución de la evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros de Guate Retail, S.A.**

La evaluación como se mencionó anteriormente será por medio de una combinación de narrativas, flujogramas, cuestionarios y matrices de riesgos/controles.

Las narrativas describirán las políticas y forma en que el personal de créditos y cobros lleva a cabo los procesos de solicitudes de crédito, análisis y resolución de créditos, y la gestión de cobros. A su vez los flujogramas describirán en forma gráfica dichos procesos.

Respecto a los cuestionarios han sido divididos en los ocho componentes del sistema de control interno, según enfoque COSO ERM. En este sentido, es de señalar que hay preguntas que se repiten en distintos componentes, pero se han mantenido intencionalmente a efectos de una mejor exposición de los aspectos que han de considerarse para formar el criterio del auditor sobre la materia que trata el componente. Corresponde destacar que estos cuestionarios son sólo un punto de partida que no pretende comprender la totalidad de aspectos a considerar en la evaluación.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	13/10/14	<b>C-1</b>
Cédula de Trabajo:	Narrativa Solicitud Crédito	Revisó:	VR	14/10/14	1/4

<b>Levantamiento de los procesos de créditos</b>	
<b>Perfil del proceso</b>	Solicitud de Crédito
<b>Responsables</b>	Gerente Comercial, Vendedores, Gerente de Créditos y Cobros, Jefe de Créditos y Analistas.
<b>Políticas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrato. Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato con todas sus generalidades y deberá ser firmado por ambas partes (vendedor y comprador) y llenar completamente. Letra legible, sin tachones.</li> <li>2. Sanciones a los clientes por incumplimiento de términos del contrato. Se deberá hacer del conocimiento del cliente que de no cumplir con los términos establecidos, se le sancionará o se le embargará el producto.</li> <li>3. Verificación de datos. Los expedientes de cada cliente deberán contener información veraz y requerida.</li> <li>4. Parámetros para el otorgamiento de créditos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enganche (excepto en promociones)</li> <li>• Únicos pagos autorizados son 3, 6, 8, 9, 12</li> <li>• Edad comprendida entre 18 y 65 años</li> <li>• Estabilidad domiciliar mínima de 9 meses</li> <li>• Estabilidad laboral mínima de 6 meses</li> <li>• Saldo mínimo a financiar Q.3,000.00</li> <li>• No se concederán créditos a clientes que presenten saldos vencidos, por lo que primero debe cancelarse el respectivo saldo para que se le pueda dar trámite a una nueva solicitud.</li> <li>• Toda autorización tiene vigencia de 1 mes calendario.</li> </ul> </li> </ol>	



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	13/10/14	C-1
Cédula de Trabajo:	Narrativa Solicitud Crédito	Revisó:	VR	14/10/14	2/4

5. Conflicto de intereses. Entre el vendedor, el cliente y el personal de créditos no deberá existir ningún tipo de parentesco por consanguinidad o afinidad, situación que desvirtúa el proceso de ventas al crédito.

Actividades realizadas por el personal involucrado en el proceso de solicitud de crédito:

- El vendedor es el encargado de ofrecer al cliente los productos de acuerdo a sus necesidades e informará sobre las opciones de compra y a solicitud del cliente puede imprimir una cotización.
- La empresa cuenta con diferentes opciones de financiamiento, y el cliente decide bajo que modalidad solicitará crédito.
- El cliente deberá completar una solicitud de crédito proporcionada por el vendedor en la cual se incluyen todos los datos generales, referencias personales, laborales y comerciales y documentos requeridos para su correspondiente análisis.
- Si el cliente cumple con todos los requisitos el vendedor traslada expediente al gerente de tienda para firma.
- Luego de esto el vendedor traslada expediente al departamento de créditos y cobros para su correspondiente análisis y resolución.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	13/10/14	<b>C-1</b>
Cédula de Trabajo:	Narrativa Solicitud Crédito	Revisó:	VR	14/10/14	3/4

### Riesgos

- Integridad de los datos proporcionados por el solicitante R1
- Demora en la elaboración de expediente. R2
- Cumplimiento en líneas de autoridad R3

### Controles aplicados

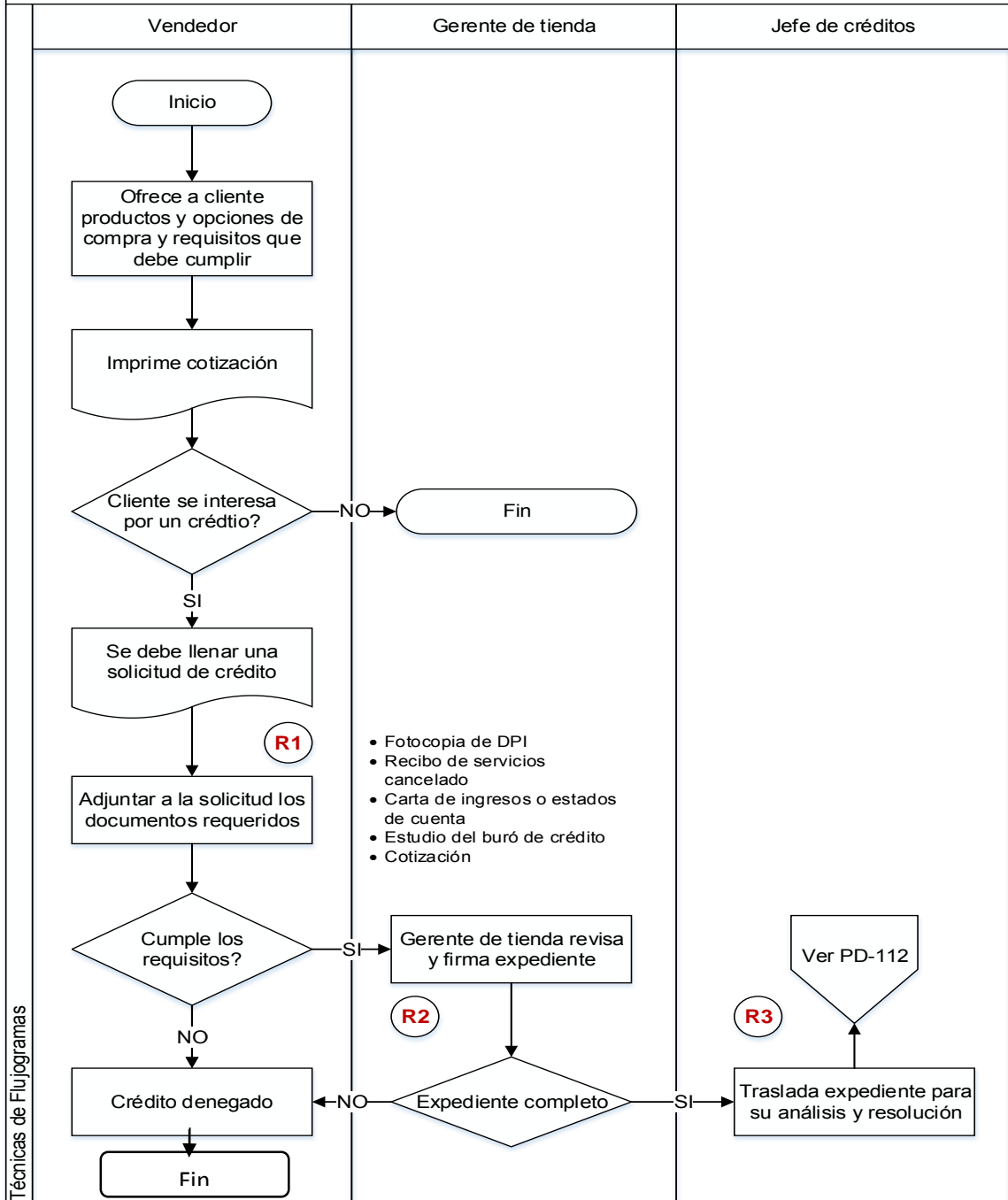
- Seguimiento de cotizaciones de créditos.
- Seguimiento de créditos autorizados que deben ser facturados y exigir razonamiento por los no autorizados.
- Aplicación de estándares establecidos por la administración.
- Comparación contra documentación externa

### Período de revisión

- Diario

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	13/10/14	C-1
Cédula de Trabajo:	Simbolos utilizados en flujogramas	Revisó:	VR	14/10/14	4/4

PD-111 Proceso de solicitud de crédito



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	14/10/14	<b>C-2</b>
Cédula de Trabajo:	Narrativa análisis y resolución	Revisó:	VR	15/10/14	1/5

<b>Perfil del proceso</b>	Análisis y resolución del crédito
<b>Responsables</b>	Gerente Comercial Gerente de Créditos y Cobros Analistas verificadores
<b>Políticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorización del Crédito. La autorización de cada crédito será efectuada por el jefe del área de crédito con el aval del analista.</li> <li>2. Créditos Rechazados. Cuando un crédito sea rechazado por papelería incompleta o por requisitos incumplidos, los cuales estén pre-establecidos por la empresa se cargarán cincuenta quetzales (Q.50.00).</li> <li>3. Cambios o modificaciones del contrato. Los cambios o modificaciones en contratos por refinanciamientos, rebajas, y otros, deberán ser evaluados y autorizados por el jefe del área de créditos.</li> <li>4. Denegación de un Crédito. Un crédito se deniega cuando existen malas referencias en el buró de créditos, no pueden comprobar ingresos o cuando los ingresos del solicitante sean inestables.</li> <li>5. Plazo para la aprobación de un Crédito. El Crédito clasificado como cliente tipo A, tiene un tiempo aproximado de 24 horas para su aprobación, si está completa la papelería y todas las referencias confirman datos.</li> <li>6. Los clientes tipo B, C, D y E tienen un tiempo aproximado de 2 a 3 días hábiles para su aprobación si está completa la papelería y todas las referencias confirman datos.</li> </ol>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	14/10/14	<b>C-2</b>
Cédula de Trabajo:	Narrativa análisis y resolución	Revisó:	VR	15/10/14	2/5

## 7. Parámetros generales.

- Historial crediticio del solicitante
- Efectos colaterales que pueda tener el otorgamiento de crédito.
- Capacidad de pago de las personas que soliciten el crédito
- Capital para responder al crédito
- Condiciones en que se encuentra la persona solicitante del crédito.

### **Actividades realizadas por el personal involucrado en el proceso**

- Jefe de crédito recibe expedientes de solicitudes de crédito y traslada a analistas para iniciar el proceso.
- Jefe de crédito inspecciona que las solicitudes de crédito cumplan con todos los requisitos para poder analizar los datos del cliente e ingresarlos al sistema.
- Jefe de crédito genera un reporte de los expedientes ingresados al departamento para llevar control sobre el tiempo de análisis el cual es firmado por el gerente de tienda y jefe de créditos.
- Analistas generan estudio crediticio del solicitante en el buró de crédito para validar el historial crediticio del solicitante.
- Analista coordina la ruta de los verificadores de campo para evaluar los efectos colaterales que pueda tener el otorgamiento de crédito a un cliente categorizado como tipo B, C, y D.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	14/10/14	C-2
Cédula de Trabajo:	Narrativa análisis y resolución	Revisó:	VR	15/10/14	3/5

- Analista valida la constancia de ingresos para evaluar la capacidad de pago de las personas que soliciten el crédito de acuerdo a los parámetros establecidos, esto incluye comprobar que la relación del capital para responder al crédito no sobrepase el ingreso mensual del solicitante.
- Analista realiza confirmación telefónica para validar la estabilidad laboral y referencias personales.
- Analista verifica que por lo menos uno de los apellidos este en el recibo de servicios proporcionado para validar el domicilio del solicitante.
- Si todos los datos están correctos, el analista de crédito procede a completar los datos de la ficha del cliente en el sistema y genera un código de aprobación.
- Analista traslada a jefe de créditos los expedientes analizados y aprobados para que se emita un reporte a los vendedores sobre la resolución del crédito.
- Analista traslada a gerente de tienda las solicitudes aprobadas firmadas por el jefe de créditos y le adjunta los contratos de compraventa para que se formalice el crédito.
- Gerente de tienda y vendedor formalizan y firman el contrato de compraventa junto al cliente.
- Gerente de tienda traslada al departamento de créditos y cobros los contratos formalizados.
- Jefe de créditos revisa y firma el contrato de compraventa y cuando corresponde traslada a gerente de créditos y cobros para firma.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	14/10/14	<b>C-2</b>
Cédula de Trabajo:	Narrativa análisis y resolución	Revisó:	VR	15/10/14	4/5

- Luego de tener formalizado el contrato de compraventa se presenta a Caja para que se proceda a facturar el bien esto en coordinación con el vendedor.
- Jefe de créditos es el encargado de dar de alta al cliente en el sistema para que el área de cobros inicie en 30 días el proceso de cobro.

### Riesgos

- Integridad de la información (R4)
- Límites de autoridad (R5)
- Asignación de recursos (R6) (R7)
- Relevancia y disponibilidad de información (R8)

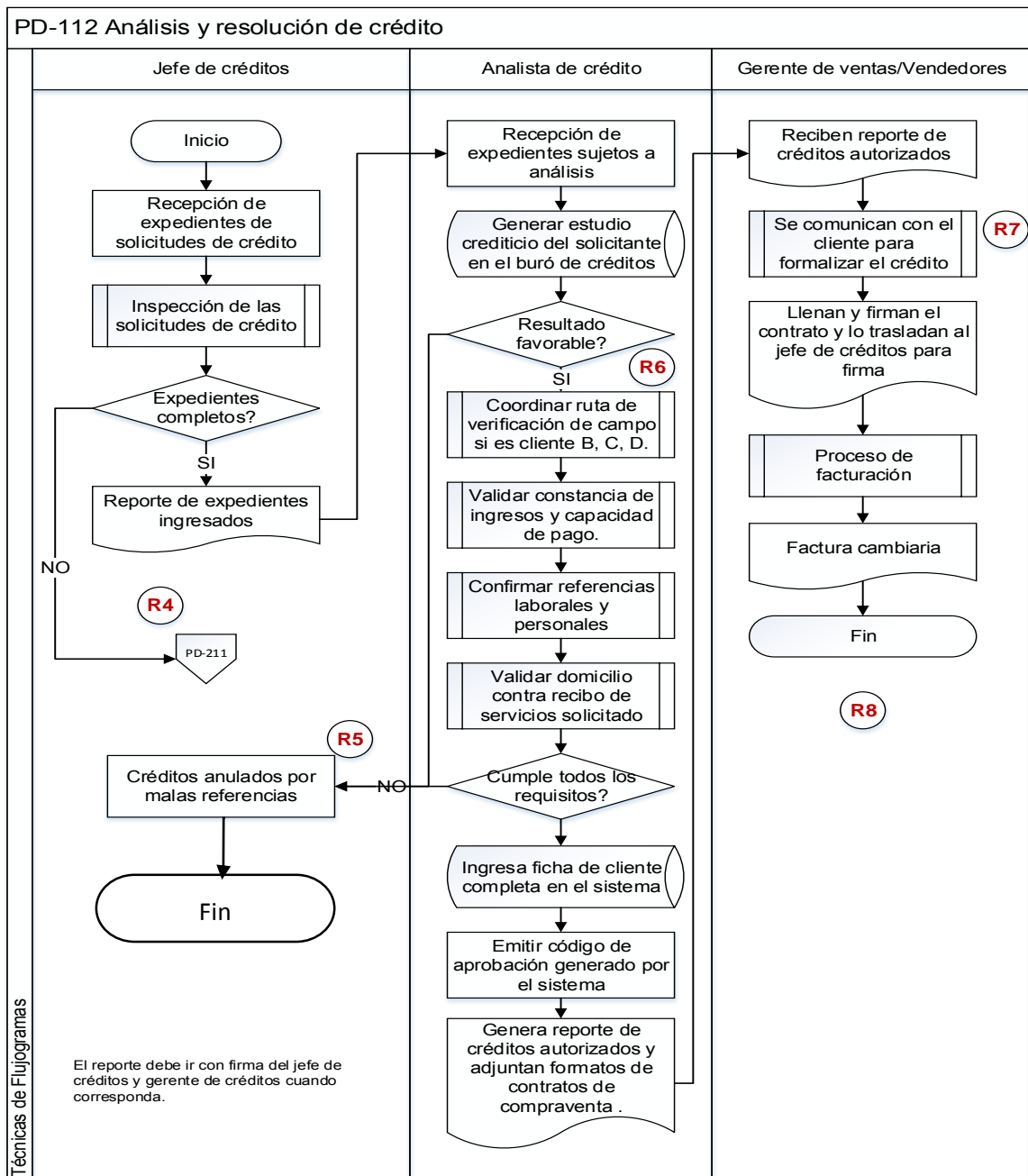
### Controles aplicados

- Verificación de la entrada de datos
- Aplicación de estándares
- Revisión de niveles de autoridad
- Comparación contra documentación externa

### Período de revisión

- Mensual

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	14/10/14	<b>C-2</b>
Cédula de Trabajo:	Narrativa análisis y resolución	Revisó:	VR	15/10/14	5/5





Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	15/10/14	<b>C-3</b>
Cédula de Trabajo:	Narrativa Cobros y Recuperac.	Revisó:	VR	16/10/14	1/2

<b>Perfil del proceso</b>	Cobros y recuperación
<b>Responsables</b>	Gerente de Créditos y Cobros Jefe de Cobros Analistas de cobros
<b>Políticas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de la cartera. Para el control de la cartera se emitirá periódicamente las cuotas vencidas mediante la verificación de informes.</li> <li>2. El área de cobros realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de la cuotas.</li> <li>3. Morosidad de la cartera. El área de cobros deberá realizar todas las tácticas y técnicas de cobros, para hacer efectivos los pagos.</li> <li>4. Recuperación del producto o embargo. En el caso de la alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se recuperará el bien con la verificación y autorización del gerente de créditos y cobros. Esta política aplica después de tres meses de mora sin que el cliente se haya presentado a negociar su crédito.</li> <li>5. Gestión de cobro. Asignar a un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes.</li> <li>6. Aplicación de rebajas o descuentos. Cuando se efectúe una cancelación anticipada al plazo contratado, el analista de créditos verificará el porcentaje a rebajar.</li> </ol>	

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	VP	15/10/14	<b>C-3</b>
Cédula de Trabajo:	Narrativa Cobros y Recuperac.	Revisó:	VR	16/10/14	2/2

### **Actividades realizadas**

- Verificación de Cartera en el Sistema. El Gestor de Cobro ingresa a Sistema y genera el reporte de la cartera con vencimiento del día.
- Planificación de la Ruta. La ruta se distribuye en base a sectores y a cobradores. Para ello es necesario imprimir la distribución de la ruta como soporte de la gestión de cobros.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	16/10/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis Inform. Financiera	Revisó:	VR	17/10/14	1/9

## Análisis de la información Financiera de las Cuentas por Cobrar

**Guate Retail, S.A.**  
Estado de Situación Financiera  
Año terminado el 31 de diciembre de 2013  
(Expresado en Quetzales)

**CPC**

	Nota	2013	%
<b>ACTIVO</b>			<b>D 2/9</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja y Bancos		446,600	4.4%
Cuentas por Cobrar -Clientes	✓	5,270,860	52.3%
(-) Reserva para cuentas Incobrables		-158,126	-1.6%
Inventarios		2,939,737	29.1%
Créditos Fiscales		791,485	7.8%
Inversiones y Bonos		100,000	1.0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		9,390,556	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>			
Inmuebles		785,000	7.8%
Vehículos		550,000	5.5%
Mobiliario y Equipo		159,000	1.6%
Equipo de Computación		178,021	1.8%
(-) Depreciación Acum. Otros Activos		-975,775	-9.7%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		696,246	
TOTAL DE ACTIVOS	^	<b>10,086,803</b>	
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuenta por Pagar		3,302,832	32.7%
Impuestos por Pagar		672,042	6.7%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		3,974,874	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Provisión Prestaciones Laborales		1,625,528	16.1%
Préstamos bancarios a largo plazo		560,000	5.6%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		2,185,528	
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital		950,000	9.4%
Reservas		498,320	4.9%
Utilidades Retenidas		536,009	5.3%
Resultado del Ejercicio		1,942,071	19.3%
TOTAL DEL PATRIMONIO		3,926,400	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	^	<b>10,086,803</b>	

Fuente: Empresa Guate Retail, S.A.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	16/10/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis Inform. Financiera	Revisó:	VR	17/10/14	2/9

**Guate Retail, S.A.**  
Estado de Resultados  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013  
(Expresado en Quetzales)

CPC

	Nota	2013	%
Ventas		18,250,420	
(-) Devoluciones y Rebajas Sobre Ventas		-925,000	
Servicios		750,324	
Ventas Netas		18,075,744	
<b>Costo de Ventas</b>		<b>12,075,294</b>	<b>67%</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>6,000,450</b>	<b>33%</b>
(-) <b>Gastos de Operación</b>		<b>3,938,034</b>	
Gastos de Ventas y Servicios		1,578,000	9%
Gastos Administrativos		2,360,034	13%
<b>Resultado de Operación</b>		<b>2,062,416</b>	<b>11%</b>
(+) Productos Financieros		120,345	1%
<b>Resultado del Ejercicio</b>		<b>1,942,071</b>	<b>11%</b>
(-) ISR		-602,042	
(-) Reserva Legal		-67,001	
Utilidad del Ejercicio		<b>1,273,028</b>	<b>7%</b>

Fuente: Empresa Guate Retail, S.A.



Reporte de antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar al 31 de diciembre de 2013.

CPC

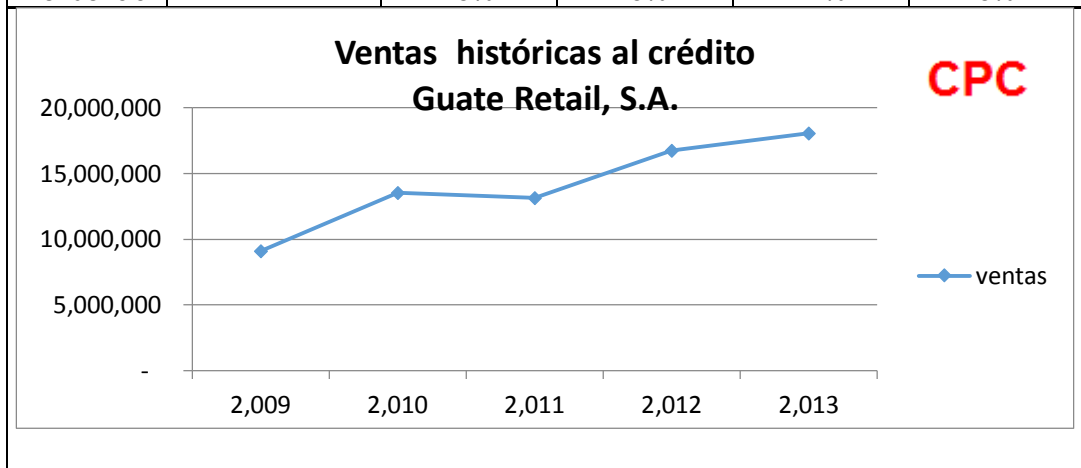
Cartera	Corriente	A 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	De 91 a 120 días	De 120 días en adelante	Total
Tienda 1	1,057,600.53	299,817.37	316,858.52	399,330.85	409,780.67	403,113.78	<b>2,886,501.72</b>
Tienda 2	560,097.32	48,003.00	34,584.00	229,450.00	87,584.00	40,464.22	<b>1,000,182.54</b>
Tienda 3	265,094.00	79,594.00	46,152.00	30,892.00	25,148.00	12,860.00	<b>459,740.00</b>
Tienda 4	306,734.85	154,146.33	91,156.33	49,178.33	38,325.33	284,894.57	<b>924,435.74</b>
<b>Total</b>	<b>2,189,526.70</b>	<b>581,560.70</b>	<b>488,750.85</b>	<b>708,851.18</b>	<b>560,838.00</b>	<b>741,332.57</b>	<b>5,270,860.00</b>
	42%	11%	9%	13%	11%	14%	D 1/9

Fuente: Empresa Guate Retail, S.A.

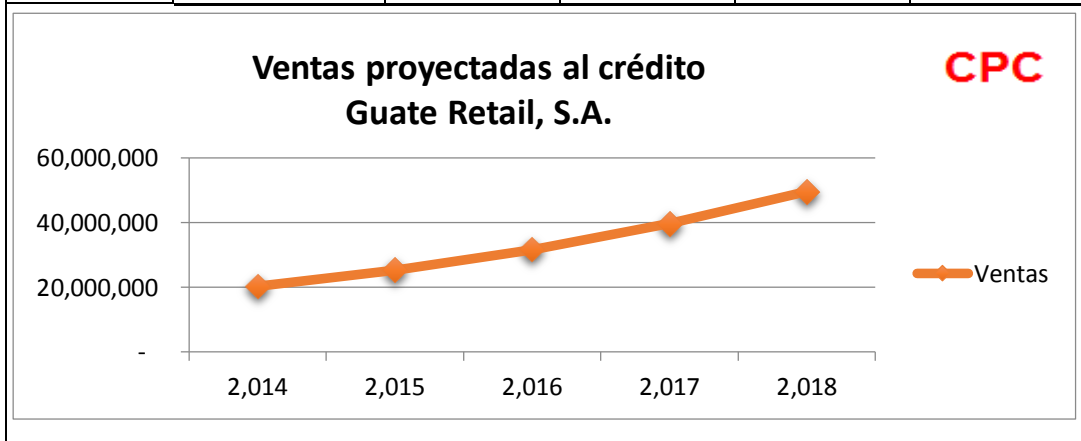
Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	16/10/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis Inform. Financiera	Revisó:	VR	17/10/14	3/9

### Estadísticas de ventas al crédito (expresado en quetzales)

	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013
Ventas	9,125,825	13,531,234	13,145,233	16,755,927	18,075,744
Tendencia	100%	48.27%	44.04%	84%	98%
Tendencia		48%	-3%	27%	8%



	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018
Ventas	20,300,000	25,375,000	31,718,750	39,648,438	49,560,547
Tendencia	100%	25%	56%	95%	144%
Tendencia		25%	25%	25%	25%








Fuente: Empresa Guate Retail, S.A.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	17/10/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis de la información financiera	Revisó:	VR	17/10/14	4/9

### Razones financieras para el análisis de cartera por cobrar

- **Período promedio de cobranza**

**E-2 3/4** 

FICHA DEL INDICADOR							
<b>Nombre del indicador</b>		Período promedio de cobranza					
<b>Objetivo del indicador</b>		Medir el tiempo promedio en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo.					
<b>Fórmula de cálculo</b>		Período promedio de cobranza = $\frac{\text{Cuentas por cobrar x días en el año}}{\text{Ventas anuales a crédito}} = \text{días}$ $\frac{Q. 4,443,958 * 365 \text{ días}}{Q. 18,250,420} = 90 \text{ días}$  					
<b>Responsable</b>		Jefe de cobros					
<b>Fuente de información</b>		Saldos de cuentas por cobrar al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos, y reportes de ventas al crédito.					
<b>Frecuencia de medición</b>		Mensual					
<b>Nivel base</b>	0.7	Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
<b>Rojo (Riesgo alto)</b> 		<b>Amarillo (Riesgo medio)</b> 			<b>Verde (Riesgo bajo)</b> 		
> 90		> 30 y < 90			<=30		

### Conclusión:






El periodo durante el cual la empresa deja de recibir ingresos en concepto de cuentas por cobrar es de 90 días, lo cual representa un riesgo alto de liquidez y una debilidad en la gestión de cartera.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	17/10/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis de la información financiera	Revisó:	VR	17/10/14	5/9

- Rotación de cartera (cuentas por cobrar)

**E-2 3/4**



FICHA DEL INDICADOR							
<b>Nombre del indicador</b>		Rotación de cartera (cuentas por cobrar)					
<b>Objetivo del indicador</b>		Medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza.					
<b>Fórmula de cálculo</b>		<p align="center"><b>Cuentas por cobrar promedio = # veces</b></p> <p align="center"><b>Ventas netas anualizadas</b></p> $\frac{Q. 18,250,420}{Q. 4,443,958} = 4.07$  					
<b>Responsable</b>		Jefe de cobros					
<b>Fuente de información</b>		Reportes de cuentas por cobrar y ventas.					
<b>Frecuencia de medición</b>		Mensual					
<b>Nivel base</b>		Unidad		Meta	6 veces	Tendencia	↑
Semáforo							
<b>Rojo</b>		<b>Amarillo</b>			<b>Verde</b>		
< =4		>= 5 veces			>= 6 veces		

**Conclusión:**





El número de rotación de la cartera por cobrar durante el año es de 4, es decir, que se recupera el crédito otorgado a los clientes cada 4 meses. Existe riesgo debido a que por lo general, el nivel óptimo de la rotación de la cartera debería estar en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 ó 30 días de periodo de cobro.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	17/10/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis de la información financiera	Revisó:	VR	17/10/14	6/9

- **Porcentaje de cartera vencida**

**E-2 3/4**



FICHA DEL INDICADOR							
<b>Nombre del indicador</b>		Porcentaje de cartera vencida					
<b>Objetivo del indicador</b>		Medir en qué porcentaje se encuentra la cartera vencida respecto a la cartera total.					
<b>Fórmula de cálculo</b>		$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} = \%$ $\frac{Q. 3,081,333.30}{Q. 5,270,860.00} = 58\%$ 					
<b>Responsable</b>		Jefe de cobros					
<b>Fuente de información</b>		Reportes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos generados desde el sistema.					
<b>Frecuencia de medición</b>		Semanal					
<b>Nivel base</b>		Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
<b>Rojo (Riesgo Alto)</b> 		<b>Amarillo (Riesgo medio)</b> 			<b>Verde (Riesgo bajo)</b> 		
>= 75%		>= 50% y < 75%			<50%		

**Conclusión:**





La cartera vencida representa el 58% del total de las cuentas por cobrar a los clientes en el periodo objeto de evaluación. Lo que significa un riesgo medio para Guate Retail, S.A. respecto a la gestión de cobros.



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	17/01/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis de la información financiera	Revisó:	VR	17/01/14	7/9

- **Porcentaje de cartera corriente**

**E-2 3/4** 

FICHA DEL INDICADOR							
<b>Nombre del indicador</b>		Porcentaje de cartera al día					
<b>Objetivo del indicador</b>		Medir en qué porcentaje se encuentra la recuperación de la cartera con las modalidades de cobro actuales.					
<b>Fórmula de cálculo</b>		<p style="text-align: center;"><b>Cuenta corriente</b> <b>Total de cartera</b></p> $\frac{Q. 2,189,526.70}{Q. 5,270,860.00} = 42\%$ <div style="text-align: right;"></div>					
<b>Responsable</b>		Jefe de cobros					
<b>Fuente de información</b>		Reportes de cuentas por cobrar.					
<b>Frecuencia de medición</b>		Semanal					
<b>Nivel base</b>		Unidad		Meta		Tendencia	
<b>Semáforo</b>							
<b>Rojo (Riesgo Alto)</b> 		<b>Amarillo (Riesgo Medio)</b> 			<b>Verde (Riesgo Bajo)</b> 		
< 50%		>= 50% y < 75%			>= 75%		





**Conclusión:**

Lo anterior significa que de la cartera total por cobrar el 42% se encuentra al día, es decir, es el valor que la empresa está percibiendo de los clientes que van al día con sus pagos.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	17/10/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis de la información financiera	Revisó:	VR	17/10/14	8/9

- **Porcentaje de clientes nuevos**

**E-2 <sup>3</sup>/<sub>4</sub>** 

FICHA DEL INDICADOR							
<b>Nombre del indicador</b>		Porcentaje de clientes nuevos					
<b>Objetivo del indicador</b>		Medir el crecimiento en la cartera de clientes por ventas al crédito.					
<b>Fórmula de cálculo</b>		<p style="text-align: center;"><b>Clientes nuevos</b> <b>Total de clientes</b></p> <p style="text-align: center;"><math>\frac{5,760}{8,600} = 66\%</math> </p>					
<b>Responsable</b>		Jefe de créditos					
<b>Fuente de información</b>		Reportes de cuentas por cobrar.					
<b>Frecuencia de medición</b>		Semanal					
<b>Nivel base</b>		Unidad	1	Meta	1,000	Tendencia	
<b>Semáforo</b>							
<b>Rojo (Riesgo Alto)</b> 		<b>Amarillo (Riesgo Medio)</b> 			<b>Verde (Riesgo Bajo)</b> 		
< 50%		>= 50% y < 75%			>75%		

**Conclusión:**





Significa que Guate Retail, S.A. ha incrementado su base de datos de clientes en 66% en el periodo objeto a evaluación, lo cual en promedio significa 480 clientes nuevos al mes por ventas al crédito.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	17/10/14	<b>D</b>
Cédula de Trabajo:	Análisis de la información financiera	Revisó:	VR	17/10/14	9/9

- **Porcentaje de clientes clave**

**E-2 3/4**



FICHA DEL INDICADOR							
<b>Nombre del indicador</b>		Porcentaje de créditos aprobados					
<b>Objetivo del indicador</b>		Medir en qué porcentaje influyen los clientes considerados clave.					
<b>Fórmula de cálculo</b>		$\frac{\text{Solicitudes aprobados}}{\text{Total de solicitudes ingresadas}} = \%$ $\frac{5,760 \text{ clientes nuevos}}{7480 \text{ solicitudes}} = 77\%$ 					
<b>Responsable</b>		Jefe de créditos					
<b>Fuente de información</b>		Reportes de cuentas por cobrar.					
<b>Frecuencia de medición</b>		Mensual					
<b>Nivel base</b>		Unidad		Meta		Tendencia	
Semáforo							
<b>Rojo</b>		<b>Amarillo</b>		<b>Verde</b>			
< 50%		>= 50% y < 75%			>= 75%		

**Conclusión:**

Significa que de todos los expedientes ingresados al mes se aprueban en el departamento de créditos y cobros el 77% los cuales se convierten en nuevos clientes y se ve incrementada la cuenta por cobrar por ventas al crédito. El resto es denegado por malas referencias, o por no llenar los requisitos establecidos.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	20/10/14	<b>E</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionarios	Revisó:	VR	20/10/14	1/1

### Guía para aplicar el cuestionario

El cuestionario pretende conocer a lo largo de toda la evaluación, la forma en que la administración previene, detecta y corrige los errores e irregularidades en cada una de las áreas evaluadas.

Las opciones de respuesta posible son:

1. **SI**, que denota una afirmación sobre la existencia del control, fortalezas del procedimiento, cumplimiento de las normas y alcance de objetivos y metas.
2. **NO**, que denota una debilidad o inexistencia de control, incumplimiento de normas, procedimientos, objetivos y metas.
3. **NA**, que se utiliza cuando la pregunta no está relacionada con las operaciones y actividades que desarrolla el área sujeta a evaluación.

Según corresponda a la respuesta, el evaluador marcará con un visto o una (x), en el casillero respectivo siempre que haya tenido acceso a la información.

El formato incluye la columna “observaciones”, en la que el evaluador podrá registrar comentarios que respalden su criterio en la evaluación. Con el propósito de establecer una valoración cuantificada del riesgo que representa la condición en que se encuentra el control relativo a cada pregunta, se añade la columna “riesgo” y su valoración será de acuerdo a la siguiente escala de riesgos:

<i>Riesgo bajo</i>	1
<i>Riesgo moderado</i>	2
<i>Riesgo moderadamente alto</i>	3
<i>Riesgo alto</i>	4

Probabilidad	Alto	3	4	4
	Medio	2	3	4
	Bajo	1	2	3
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	20/10/14	<b>E-1</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de Control Interno -Ambiente Interno	Revisó:	VR	20/10/14	1/6

### Ambiente Interno

El primero de los cuestionarios corresponde al ambiente interno, acorde con la definición del primer componente del sistema de control interno bajo el enfoque adoptado. Tal como podrá observarse existe una serie de factores claves que se reiteran a lo largo de todos los aspectos tratados y que deben considerarse en la evaluación. Estos son:

- Que el procedimiento exista.
- Que haya sido apropiadamente notificado.
- Que sea adecuadamente comprendido.
- Que exista evidencia que se aplica.

E-1 6/6



Integridad y valores éticos						1.8
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
1	¿Se han definido los valores éticos y de conducta que deben observarse de manera obligatoria por parte de los integrantes del departamento?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
2	¿Son comunicados estos valores a través de un documento escrito como un manual, instructivos o memorándum?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
3	¿Carecen de parentesco las personas que se desempeñan en áreas de control con las que manejan y custodian valores o dinero?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe parentesco entre un cobrador y un cajero.	3

W  
1

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	20/10/14	<b>E-1</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de Control Interno -Ambiente Interno	Revisó:	VR	20/10/14	2/6

No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
4	¿Existe un reglamento interno de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	1
5 H 2	¿Es actualizado el reglamento interno?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La última revisión fue en el año 2008.	2
6 H	¿Se abstienen los directivos de emitir disposiciones administrativas directas al personal operativo?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3

E-1 6/6

Estructura organizacional						1.6
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
7	¿Existe un Manual de Funciones de personal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	1
8	¿Existe un organigrama general de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B-5 6/7	1
9	¿La estructura de la organización es en base a departamentos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B-5 6/7	1
10	¿Existe un organigrama específico para el departamento de créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B-5 6/7	1
11	¿Delegan los jefes de área correctamente su autoridad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B-5 7/7	2
12 H 3	¿Están claramente definidos los puestos de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existen operaciones duplicadas por el área de créditos.	3 B-5 7/7
13	¿Corresponden las tareas desempeñadas a la naturaleza de los cargos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	1 B-5 7/7
14 H	¿Las tareas que no constan en el manual de funciones se disponen por escrito? 4	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	3 C

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	20/10/14	<b>E-1</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de Control Interno -Ambiente Interno	Revisó:	VR	20/10/14	3/6

E-1 6/6

<b>Filosofía y estilo de operación</b>						<b>1.7</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
15	¿La administración es conservadora para la aceptación de convenios o negocios de alto riesgo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Para decisiones consideradas de alto riesgo se comunica a junta directiva.	<b>1</b>
16	¿Existe un encargado de monitorear de cerca el cumplimiento de los objetivos estratégicos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Según informes de gerencia, no está definido el responsable.	<b>3</b>
17	¿La dirección promueve el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>

E-1 6/6

<b>Selección de personal de créditos y cobros</b>						<b>1.3</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
18	¿La selección del personal, para la promoción interna, o la incorporación de nuevos elementos se realizan mediante procesos técnicos e imparciales?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es labor del departamento de RRHH	<b>1</b>
19	¿Se efectúan procesos de inducción y entrenamiento para los empleados nuevos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La rotación del personal de créditos ha sido alta en los dos últimos años. Lo que genera costos.	<b>2</b>
20	¿Se encuentran adecuadamente formalizadas las relaciones laborales?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	20/10/14	<b>E-1</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de Control Interno -Ambiente Interno	Revisó:	VR	20/10/14	4/6

E-1 6/6

<b>Motivación e incentivos y sanciones para el personal</b>						<b>1.8</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
21	¿Se han definido por escrito políticas de incentivos y motivación?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
22	¿Las remuneraciones se encuentran en un nivel competitivo en el sector? <b>5</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
23	¿Se controla la calidad de las operaciones que son motivo de incentivo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
24	¿Se encuentra definido en qué casos se puede levantar una sanción y quien está facultado para hacerlo?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Está en proceso de discusión en el departamento de RRHH	<b>2</b>

E-1 6/6

<b>Horario de trabajo</b>						<b>1.3</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
25	¿Se controla el trabajo realizado en horas adicionales a la jornada normal y se justifican razonablemente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
26	¿Se han definido procedimientos para autorizar y realizar tareas fuera del horario normal de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gerente de área autoriza especialmente área de cobros y recuperación.	<b>1</b>
27	¿Se pagan las horas extras de acuerdo con código de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	20/10/14	<b>E-1</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de Control Interno -Ambiente Interno	Revisó:	VR	20/10/14	5/6

**E-1 6/6**

<b>Administración de vacaciones</b>						<b>2.0</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
28	¿El personal toma vacaciones al menos una vez cada dos años?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
29	¿Se tienen cubiertas las áreas en caso de ausencia temporal o retiro de personal?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No en todos los aspectos.	<b>3</b>

**E-1 6/6**

<b>Capacitación</b>						<b>1.5</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
30	¿Reciben capacitación los empleados del departamento de créditos y cobros? <b>7</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Únicamente cuando se contrata nuevo personal.	<b>2</b>
31	¿Se realizan evaluaciones del desempeño del personal de créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es función de RRHH	<b>1</b>

**E-1 6/6**

<b>J) Manejo de conflictos de interés</b>						<b>1.0</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
32	¿Es el gerente de créditos y cobros la máxima autoridad para resolver los asuntos de carácter administrativo y de operación del departamento de créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los asuntos de mayor nivel son discutidos y presentados ante Junta Directiva.	<b>1</b> <b>B-5 5/7</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	20/10/14	<b>E-1</b>
Cédula de Trabajo:	Plantilla resumen de riesgos Ambiente Interno	Revisó:	VR	20/10/14	6/6

	Componente	Riesgo 1 a 4	Promedio	Ponderación	Puntaje	No.	Señal de alerta
1	Integridad y valores éticos	1.8*				1	Riesgo medio
2	Estructura organizacional	1.6		2	Riesgo bajo		
3	Filosofía y estilo de operación	1.7		3	Riesgo bajo		
4	Selección del personal	1.3		4	Riesgo bajo		
5	Motivación e incentivos y sanciones	1.8		5	Riesgo alto		
6	Horario de trabajo	1.3		6	Riesgo bajo		
7	Administración de vacaciones	2.0		7	Riesgo medio		
8	Capacitación	1.5		8	Riesgo bajo		
9	Manejo de conflicto de interés	1.0		9	Riesgo bajo		
Total	<b>ponderación de ambiente interno</b>		<b>1.56 **</b>	<b>20 ***</b>	<b>31****</b>		<b>SCI Efectivo</b>

**E-9**

**Criterio utilizado en la valorización del riesgo:**

Promedio <= 1.75	Riesgo bajo	<b>Sistema de Control Interno Efectivo</b>	✓
Promedio <= 2.5	Riesgo medio	Sistema de Control Interno Confiable	
Promedio > 2.5	Riesgo alto	Sistema de Control Interno No Confiable	

**Observaciones**

- \* Promedio de la calificación del riesgo de cada factor del componente de ambiente interno.
- \*\* Promedio de la calificación del riesgo de todos los factores del componente.
- \*\*\* Ponderación establecida al ambiente interno.
- \*\*\*\* Promedio de la calificación del riesgo del componente por la ponderación asignada.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	21/10/14	<b>E-2</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Establecimiento de Objetivos	Revisó:	VR	21/10/14	1/4

### Establecimiento de Objetivos

El objetivo de este cuestionario va dirigido a evaluar si la visión y misión de la compañía va en función de los objetivos estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento establecidos por la administración, lo que les permite saber a dónde deben direccionar los esfuerzos de cada área.

E-2 4/4 

Objetivos estratégicos						1.2
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
33	¿Se ha elaborado un plan estratégico en el que se haya incluido el área de créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1
34	¿Los directivos y funcionarios claves del departamento de créditos y cobros participan en el establecimiento de los objetivos de las actividades de la cual son responsables?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1
35	¿Se han definido los riesgos en función de los objetivos generales y estratégicos? <b>8</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aún está sujetos a revisión y discusión.	2
36	¿Se ha constituido un comité de evaluación de riesgos o un responsable específico al área de créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gerentes de área, gerente financiero	1
37	¿Los objetivos estratégicos son conocidos por todos los miembros del departamento de créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cada jefe de área es responsable de informar al personal a su cargo.	1

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	21/10/14	<b>E-2</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Establecimiento de Objetivos	Revisó:	VR	21/10/14	2/4










**E-2 4/4**



Objetivos Operativos						1.8
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
38	¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>W</b>	¿Limité?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No todos los clientes.	<b>2</b>
	¿Condiciones de pago?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
	¿Descuentos por volumen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
<b>W</b> <b>9</b>	¿Pronto pago?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No está por escrito, es a criterio del gerente de créditos y cobros a solicitud del departamento comercial.	<b>3</b>
	¿Cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
	¿Autorizaciones de crédito?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
	¿Registros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No todos los registros.	<b>2</b>
<b>W</b>	39 ¿Existe un sistema integrado de cobranzas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>3</b>
40	¿Quién hace las investigaciones de crédito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas de crédito en coordinación verificadores.	
41	¿Quién es el encargado de los saldos de cuentas pendientes de cobro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El jefe de cobros.	

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	21/10/14	<b>E-2</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Establecimiento de Objetivos	Revisó:	VR	21/10/14	3/4

**E-2 4/4**

<b>Objetivos de Reporte y cumplimiento</b>						<b>3.0</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
42 	¿Cuál es la rotación de la cartera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D 5/9</b> 4 veces en el año 	<b>3</b>
43 	¿Cuál ha sido durante los últimos cinco años?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D 4/9</b> 3 veces en el año 	<b>3</b>
44	¿Se calcula el porcentaje de cuentas incobrables en función a ventas netas y en función al total de la cartera?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D 4/9</b> 	<b>2</b>
45	¿Cómo dan a conocer los resultados? <b>D 7/9</b> 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reunión semanal con junta directiva.	<b>1</b>
46	¿El reporte de la cuenta por cobrar se confronta con los saldos de contabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
47	¿Con qué frecuencia se revisan y analizan estos saldos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanal	<b>2</b>
48	¿Con qué periodicidad se verifican o concilian los saldos con los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A requerimiento de los clientes.	<b>2</b>
49 	¿Se envían estados de cuenta a los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Únicamente a requerimiento del cliente.	<b>2</b>
50	¿Se clasifican las cuentas por antigüedad de saldos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D 2/9</b> 	<b>1</b>
51 	¿Se efectúan cobros parciales de las cuotas mensuales pactadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>10</b>	<b>3</b>
52	¿Se emiten recibos de caja por cada cobro realizado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	21/10/14	<b>E-2</b>
Cédula de Trabajo:	Plantilla resumen de riesgos Establecimiento de Objetivos	Revisó:	VR	21/10/14	4/4

	Componente	Riesgo 1 a 4	Promedio	Ponderación	Puntaje	No.	Señal de alerta
1	Objetivos estratégicos	<b>1.2*</b>				1	Riesgo bajo
2	Objetivos operativos	<b>1.8</b>				2	Riesgo bajo
3	Objetivos de reporte y cumplimiento	<b>3.0</b>				3	Riesgo alto
Total	<b>Ponderación de establecimiento de objetivos.</b>		<b>1.98**</b>	<b>10***</b>	<b>20****</b>		<b>SCI Confiable E-9</b>

**Criterio utilizado en la valorización del riesgo:**

Promedio <= 1.75	Riesgo bajo	<b>Sistema de Control Interno Efectivo</b>	✓
Promedio <= 2.5	Riesgo medio	Sistema de Control Interno Confiable	
Promedio > 2.5	Riesgo alto	Sistema de Control Interno No Confiable	

**Observaciones**

\* Promedio de la calificación del riesgo de cada factor del componente de establecimiento de objetivos.

\*\* Promedio de la calificación del riesgo de todos los factores del componente.

\*\*\* Ponderación establecida al establecimiento de objetivos.

\*\*\*\* Promedio de la calificación del riesgo del componente por la ponderación asignada.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	21/10/14	<b>E-3</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Identificación de Eventos	Revisó:	VR	21/10/14	1/3

### Identificación de eventos

Con este cuestionario se pretende evaluar como identifica la compañía los eventos, los cuales deben considerar factores externos e internos que afectan la ocurrencia de un acontecimiento. Los factores externos incluyen factores económicos, empresariales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las opciones tomadas por la gerencia e incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología.

**E-3 3/3**



Factores externos						2.0
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
53 W	¿Se conoce el nivel de desarrollo de la tecnología que existe en otras entidades similares para control de la cartera de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3
54	¿Se conocen las necesidades y expectativas que tienen los clientes de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Según encuestas verificadas. 90%	1
55	¿Se ha realizado un estudio de mercado o una investigación sobre el nivel de satisfacción de clientes sobre la Empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Esta función la realiza el departamento de ventas. Encuestas.	1
56 W 11	¿Se ha desarrollado un plan de contingencia en el caso de que la Entidad se vea expuesta a un desastre natural?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3
57	¿La región donde opera la Entidad tiene un desarrollo económico estable y previsible?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	21/10/14	<b>E-3</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Identificación de Eventos	Revisó:	VR	21/10/14	2/3

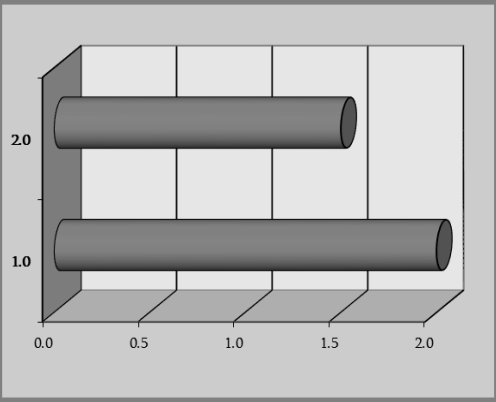
**E-3 3/3**



Factores internos						1.5
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
58	¿Se cuenta con un sistema automatizado de datos, actualizado y operando con normalidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1
59	¿Los Directivos se reúnen con regularidad con el gerente de créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanalmente	1
60	¿Los gerentes de área de créditos y cobros son personas cuya formación académica está relacionada con las actividades asignadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1
61 <b>W</b> <b>12</b>	¿La información requerida por la gerencia general es entregada con suficiencia y oportunidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No, en los últimos 3 meses y en casos especiales.	3



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	21/10/14	<b>E-3</b>
Cédula de Trabajo:	Plantilla resumen de riesgos Identificación de Eventos	Revisó:	VR	21/10/14	3/3

	Componente	Riesgo 1 a 4	Promedio	Ponderación	Puntaje	No.	Señal de alerta
<b>A</b>	Factores externos	<b>2.0*</b>				<b>1</b>	Riesgo medio
<b>B</b>	Factores internos	<b>1.5</b>				<b>2</b>	Riesgo bajo
<b>Total</b>	<b>ponderación de ambiente interno</b>		<b>1.75**</b>	<b>10***</b>	<b>18****</b>		<b>SCI Efectivo E-9</b>

**Criterio utilizado en la valorización del riesgo:**

<b>Promedio &lt;= 1.75</b>	<b>Riesgo bajo</b>	<b>Sistema de Control Interno Efectivo</b> ✓
Promedio <= 2.5	Riesgo medio	Sistema de Control Interno Confiable
Promedio > 2.5	Riesgo alto	Sistema de Control Interno No Confiable

**Observaciones**

\* Promedio de la calificación del riesgo de cada factor del componente de identificación de eventos.

\*\* Promedio de la calificación del riesgo de todos los factores del componente.

\*\*\* Ponderación establecida a la identificación de eventos.

\*\*\*\* Promedio de la calificación del riesgo del componente por la ponderación asignada.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	22/10/14	<b>E-4</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Evaluación de Riesgos	Revisó:	VR	22/10/14	1/6

## Evaluación de riesgos

La estructura de análisis de esta sección es medir cómo evalúan los riesgos asociados al negocio, especialmente en el departamento de créditos y cobros. No existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero. La sola decisión de estar en los negocios crea riesgos. La administración debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar y debe esforzarse por mantenerlos dentro de esos límites.

E-4 6/6



Riesgo de mercado						2.4
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
62 W	¿Se elaboran planes a largo plazo de ventas al crédito?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	3
63 W	¿Se puede pronosticar, sobre bases firmes, el crecimiento de la Entidad en los próximos tres años?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3
64 W	¿Evalúan los directivos la evolución del negocio financiero, valorando la frecuencia de sus principales riesgos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3
65	¿Se dispone de la capacidad operativa (tecnológica y humana), para atender con eficacia a las operaciones del departamento en mención?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1
66	¿Se suministra capacitación a todos los empleados de créditos y cobros sobre los productos y del servicio al cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algunas veces.	2

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	22/10/14	<b>E-4</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Evaluación de Riesgos	Revisó:	VR	22/10/14	2/6

E-4 6/6



<b>Riesgo crediticio</b>						<b>1.7</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
67	¿Se ha designado un comité de crédito?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>3</b>
68	¿La entidad cuenta con un manual de crédito?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
69	¿Se verifica el cumplimiento de estas políticas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<b>2</b>
70	¿Se han fijado niveles de aprobación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B-5 5/7</b>	<b>1</b>
71	¿El manual de crédito define los límites de aprobación de créditos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>C</b>	<b>1</b>
72	¿Se cumplen sin excepción los niveles de aprobación?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B-5 5/7</b>	<b>3</b>
73	¿Si hay excepciones, se ha definido quienes aprueban estos casos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Directivos y Gerente de créditos y cobros.	<b>2</b>
74	¿Están definidas claramente por escrito las funciones y responsabilidades del personal que labora en el área de créditos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Están sujetas a aprobación por parte de gerencia. <b>B-5 5/7</b>	<b>2</b>
75	¿El personal del área de crédito ha recibido entrenamiento sobre formulación y evaluación de clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>C</b>	<b>1</b>
76	¿Se ha designado en el presupuesto una partida para capacitación del personal que labora en el área de crédito?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>3</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	22/10/14	<b>E-4</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Evaluación de Riesgos	Revisó:	VR	22/10/14	3/6

No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
77	¿Los contratos de compra venta están debidamente autorizados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>C-1/4</b>	<b>1</b>
78	¿Los contratos de compra venta son apropiadamente administrados, en cuanto su integridad y funcionalidad interna?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>C-1/4</b>	<b>1</b>
79	¿Los expedientes de crédito contienen la información requerida por las normas internas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>C-1/4</b>	<b>2</b>
80 <b>W</b>	¿Cada expediente de crédito cuenta con un informe de análisis de la operación donde se exprese claramente las principales características del cliente, condición de la operación?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>3</b>
81 <b>W</b>	¿Se ha revisado el comportamiento de crédito del cliente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B-5 2/7</b>	<b>2</b>
82	¿Se confirma la información proporcionada por el cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
83	¿Se emiten reportes periódicos sobre la condición general de la cartera?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanalmente	<b>1</b>
84	¿La Directiva evalúa periódicamente la condición General de la Cartera?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensualmente	<b>2</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	22/10/14	<b>E-4</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Evaluación de Riesgos	Revisó:	VR	22/10/14	4/6

No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
85	¿Se ha determinado quienes aprueban los créditos de funcionarios y empleados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En coordinación con RRHH el Jefe de Créditos.	<b>1</b>
86	¿Se realiza actualización de la información del cliente periódicamente luego de abierto el crédito?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En coordinación con los vendedores.	<b>1</b>
87	¿Existen procedimientos para comunicar al cliente oportunamente sobre el vencimiento de sus pagos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>3</b>
88	¿Se preparan reportes sobre los créditos vencidos y su estado de recuperación (Mora)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diario	<b>1</b>
89	¿Se han efectuado las provisiones de Cuentas para Dudoso Cobro, de acuerdo al estado de morosidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En coordinación con el departamento de contabilidad.	<b>1</b>
90	¿Se realiza el seguimiento de los créditos en demanda judicial, y control en registros independientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En coordinación con el departamento jurídico.	<b>1</b>
91	¿Después de que haya sido cancelada una cuenta incobable contra la provisión se mantiene control en cuentas de orden, por la posibilidad de un futuro cobro?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En coordinación con el departamento de contabilidad	<b>1</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	22/10/14	<b>E-4</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Evaluación de Riesgos	Revisó:	VR	22/10/14	5/6

E-4 6/6

<b>Riesgo de liquidez</b>						<b>3.0</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
92 	¿La directiva ha establecido las políticas y estrategias para evaluar con suficiente anticipación las condiciones de liquidez y la exposición al riesgo de liquidez?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No se prepara reportes de liquidez.	<b>3</b>
93 	¿Se establece periódicamente el nivel de confianza de los instrumentos que utiliza para ajustar la posición de liquidez, basado en análisis técnicos de las tendencias de comportamiento de la entidad y la perspectiva del entorno?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>3</b>

E-4 6/6

<b>Riesgo legal y operativo</b>						<b>1.6</b>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
94	¿Los formatos y contratos han sido revisados por el departamento o un asesor legal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
95	¿Se han definido las firmas autorizadas para procesos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B-5 5/7</b>	<b>1</b>
96 	¿Las responsabilidades y funciones se detallan por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No todas las funciones.	<b>3</b>
97	¿Las operaciones se registran el día que se realizan?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>C-1</b>	<b>2</b>
98	¿Se ha definido la centralización y los responsables por cada área?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B-5 5/7</b>	<b>1</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	22/10/14	<b>E-4</b>
Cédula de Trabajo:	Plantilla resumen de riesgos Evaluación de riesgos	Revisó:	VR	22/10/14	6/6

	Componente	Riesgo 1 a 4	Promedio	Ponderación	Puntaje	No.	Señal de alerta
1	Riesgo de mercado	<b>2.4*</b>		10***	22****	1	Riesgo medio
2	Riesgo crediticio	<b>1.7</b>				2	Riesgo bajo
3	Riesgo de liquidez	<b>3.0</b>				3	Riesgo alto
4	Riesgo legal y operativo	<b>1.6</b>				4	Riesgo bajo
Total	<b>ponderación de evaluación de riesgos</b>		<b>2.18**</b>				<b>SCI Confiable</b> <b>E-9</b>

**Criterio utilizado en la valoración del riesgo:**

Promedio <= 1.75	Riesgo bajo	Sistema de Control Interno Efectivo	✓
<b>Promedio &lt;= 2.5</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>Sistema de Control Interno Confiable</b>	
Promedio > 2.5	Riesgo alto	Sistema de Control Interno No Confiable	

**Observaciones**

- \* Promedio de la calificación del riesgo de cada factor del componente de evaluación de riesgos.
- \*\* Promedio de la calificación del riesgo de todos los factores del componente.
- \*\*\* Ponderación establecida a la evaluación de riesgos.
- \*\*\*\* Promedio de la calificación del riesgo del componente por la ponderación asignada.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	23/10/14	<b>E-5</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Respuesta a los Riesgos	Revisó:	VR	23/10/14	1/3

## Respuesta a los riesgos

Las respuestas al riesgo corresponden a las categorías de evitar, compartir, reducir y aceptar el riesgo. Las respuestas “evitar” actúan para abandonar las actividades que generan riesgos. Las respuestas “reducir” reducen la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos. Las respuestas “compartir” reducen la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de otro modo una porción del riesgo. Las respuestas “aceptar” no actúan de forma alguna para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo.

**E-5 3/3**

<i>Evaluación de posible respuesta para evitar riesgos</i>						<i>1.0</i>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
99	¿Se tiene conocimiento de alguna línea de producto o segmento geográfica del cual se quiera prescindir?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se determinaron zonas consideradas rojas en las cuales ya no se pretende otorgar créditos.	1

**E-5 3/3**

<i>Evaluación de posible respuesta para compartir riesgos</i>						<i>1.0</i>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
100	¿Se tienen alianzas estratégicas con otras compañías para compartir el riesgo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se cuenta con servicio de infornet y una alianza con interconsumo.	1



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	23/10/14	<b>E-5</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Respuesta a los Riesgos	Revisó:	VR	23/10/14	2/3

**E-5 3/3**

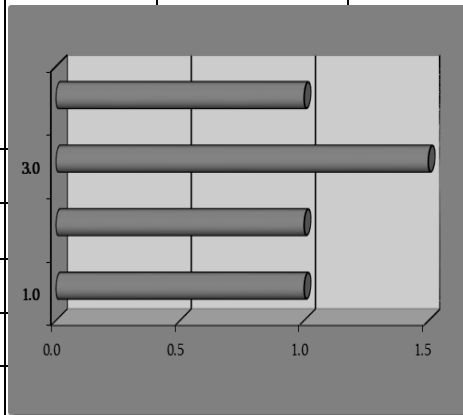
<i>Evaluación de posible respuesta para reducir riesgos</i>						1.5
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
101	¿Se diversifican las ofertas de los productos con el fin de incrementar las ventas al contado o a menores plazos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1
102	¿Se establecen límites de operatividad y crédito?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La política de límite de crédito se debe revisar.	2

**E-5 3/3**

<i>Evaluación de posible respuesta para aceptar riesgos</i>						1.0
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
103	¿Se provisionan las cuentas de dudosa recuperación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se aplica el porcentaje de Ley.	1

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	23/10/14	<b>E-5</b>
Cédula de Trabajo:	Plantilla resumen de riesgos Respuesta a los Riesgos	Revisó:	VR	23/10/14	3/3

	Componente	Riesgo 1 a 4	Promedio	Ponderación	Puntaje	No.	Señal de alerta
	<b>Evaluar las posibles respuestas</b>						
	1 Evitar	<b>1.0*</b>				<b>1</b>	Riesgo bajo
	2 Compartir	<b>1.0</b>				<b>2</b>	Riesgo bajo
	3 Reducir	<b>1.5</b>				<b>3</b>	Riesgo bajo
	4 Aceptar	<b>1.0</b>				<b>4</b>	Riesgo bajo
Total	<b>Ponderación de respuesta al riesgo</b>		<b>1.13**</b>	<b>10***</b>	<b>11****</b>		<b>SCI Efectivo</b> <b>E-9</b>



**Criterio utilizado en la valorización del riesgo:**

Promedio <= 1.75	Riesgo bajo	Sistema de Control Interno Efectivo	✓
Promedio <= 2.5	Riesgo medio	Sistema de Control Interno Confiable	
Promedio > 2.5	Riesgo alto	Sistema de Control Interno No Confiable	

**Observaciones**

\* Promedio de la calificación del riesgo de cada factor del componente de respuesta a los riesgos.

\*\* Promedio de la calificación del riesgo de todos los factores del componente.

\*\*\* Ponderación establecida a la respuesta al riesgo.

\*\*\*\* Promedio de la calificación del riesgo del componente por la ponderación asignada.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	24/10/14	<b>E-6</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Actividades de Control	Revisó:	VR	24/10/14	1/3

## Actividades de control

Las actividades de control son el sexto componente de evaluación y son los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos.

En otras palabras, son las actividades ejecutadas por los empleados en su día a día y que les ayudan a mitigar riesgos, como ejemplo de estas actividades tenemos: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de activos y segregación de funciones. Estas actividades les permiten a los empleados de la entidad a prevenir, detectar y corregir posibles errores o riesgos que afecten los objetivos establecidos.

**E-6 3/3**

<i>Operaciones en el módulo de cuentas por cobrar</i>						<i>1.7</i>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
104	¿Las operaciones se realizan diariamente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
105	¿Se controla la contabilización diaria de las operaciones?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
106	¿Se dispone de un sistema automático de contabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>
107	¿Dispone la entidad de los medios necesarios y espacio físico para el archivo y conservación de expedientes de créditos otorgados?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
108	¿Garantiza el sistema la no alteración de datos una vez que éstos han sido registrados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	24/10/14	<b>E-6</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Actividades de Control	Revisó:	VR	24/10/14	2/3

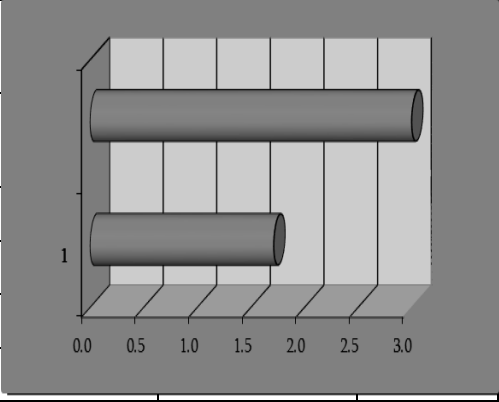
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
109	¿Existen reglas claras para el ingreso de datos al sistema contable de información correspondiente a créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
110	¿Los comprobantes ingresados a la contabilidad llevan la firma de la persona que realizó el registro?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>

**E-6 3/3**



Presupuestos						3.0
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
111	¿Se han definido las políticas para la elaboración del presupuesto para que se tomen en cuenta los costos financieros y administrativos de gestión de carteras?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>3</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	24/10/14	<b>E-6</b>
Cédula de Trabajo:	Plantilla resumen de riesgos Actividades de Control	Revisó:	VR	24/10/14	3/3

	Componente	Riesgo 1 a 4	Promedio	Ponderación	Puntaje	No.	Señal de alerta	
1	Contabilidad	<b>1.7*</b>				1	Riesgo bajo	
2	Presupuestos	<b>3.0</b>				2	Riesgo alto	
Total	<b>ponderación de Actividades de Control</b>		<b>2.36**</b>	<b>15***</b>	<b>35****</b>		<b>SCI Confiable  E-9</b>	

**Criterio utilizado en la valorización del riesgo:**

Promedio <= 1.75	Riesgo bajo	Sistema de Control Interno Efectivo	
<b>Promedio &lt;= 2.5</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>Sistema de Control Interno Confiable</b>	
Promedio > 2.5	Riesgo alto	Sistema de Control Interno No Confiable	

**Observaciones**

- \* Promedio de la calificación del riesgo de cada factor del componente de actividades de control.
- \*\* Promedio de la calificación del riesgo de todos los factores del componente.
- \*\*\* Ponderación establecida a las actividades de control.
- \*\*\*\* Promedio de la calificación del riesgo del componente por la ponderación asignada.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	27/10/14	<b>E-7</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Información y Comunicación	Revisó:	VR	27/10/14	1/4


## Información y comunicación

El séptimo componente del sistema de control interno es el sistema de información y comunicación implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la organización. Consecuentemente, se incorporan a continuación los cuestionarios pertinentes a la evaluación que deberá llevar a cabo el auditor.

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías: operaciones, información financiera y cumplimiento. Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio.

**E-7 4/4**



<i>Normativa interna</i>						<i>2.0</i>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
112 	¿Se dispone de un reglamento interno actualizado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
113	¿Se sanciona los incumplimientos de la normativa interna establecida por la administración?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A criterio del gerente de área.	<b>2</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	27/10/14	<b>E-7</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Información y Comunicación	Revisó:	VR	27/10/14	2/4

E-7 4/4

Arquitectura de hardware y software						2.0
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
114 	¿Existe control del inventario de hardware del departamento de créditos y cobros?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2
115 	¿Los equipos se encuentran asignados por escrito por ejemplo en una tarjeta de responsabilidad a las personas que lo utilizan?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2
116 	¿Se han establecido restricciones para la utilización de programas no autorizados por la entidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2

E-7 4/4

Desarrollo de sistemas de información						3.0
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
117	¿Existen procedimientos de recuperación de información?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3
118	¿Se han definido procedimientos para la creación de respaldos de la información?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En caso de contingencia se perdería toda la información.	3

E-7 4/4

Seguridad física de la información						1.5
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
119	¿Se restringe el acceso a los expedientes de los clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo el personal de créditos y cobros tiene acceso.	1
120	¿Existen detectores de humo, fuego y equipo de seguridad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	27/10/14	<b>E-7</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Información y Comunicación	Revisó:	VR	27/10/14	3/4

**E-7 4/4**



<i>Seguridad lógica de la información</i>						<i>1.8</i>
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
121	¿Se han establecido políticas generales de seguridad y políticas de seguridad de los datos y la información?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
122	¿Se actualizan los accesos a los sistemas de información en el caso de retiro de empleados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
123	¿Se cambian las claves periódicamente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>2</b>
124	¿Existe confidencialidad de las claves de acceso?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>



Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	27/10/14	<b>E-7</b>
Cédula de Trabajo:	Plantilla resumen de riesgos Información y Comunicación	Revisó:	VR	27/10/14	4/4

	Componente	Riesgo 1 a 4	Promedio	Ponderación	Puntaje	No.	Señal de alerta
1	Normativa interna	<b>2.0*</b>				1	Riesgo medio
2	Arquitectura de hardware y software	<b>2.0</b>				2	Riesgo medio
3	Desarrollo de sistemas de información	<b>3.0</b>				3	Riesgo alto
4	Seguridad física de la información	<b>1.5</b>				4	Riesgo bajo
5	Seguridad lógica de la información	<b>1.8</b>				5	Riesgo bajo
Total	<b>ponderación de I y C.</b>		<b>2.05**</b>	<b>15***</b>	<b>31****</b>		<b>SCI Confiable</b>

**E-9**



**Criterio utilizado en la valorización del riesgo:**

Promedio <= 1.75	Riesgo bajo	Sistema de Control Interno Efectivo
<b>Promedio &lt;= 2.5</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>Sistema de Control Interno Confiable</b> ✓
Promedio > 2.5	Riesgo alto	Sistema de Control Interno No Confiable

**Observaciones**

- \* Promedio de la calificación del riesgo de cada factor del componente de información y comunicación.
- \*\* Promedio de la calificación del riesgo de todos los factores del componente.
- \*\*\* Ponderación establecida a la información y comunicación.
- \*\*\*\* Promedio de la calificación del riesgo del componente por la ponderación asignada.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	28/10/14	<b>E-8</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Monitoreo y Seguimiento	Revisó:	VR	28/10/14	1/3

## Monitoreo

El octavo y último componente del sistema de control interno es el de monitoreo con sentido amplio del seguimiento de la gestión que deben practicar los responsables de la organización, en la ejecución de sus tareas habituales. También comprende las evaluaciones, posteriores a su ejecución, realizadas por los mismos responsables.

**E-8 3/3**



<i>Actividades de monitoreo operacional</i>						1.3
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
125	¿Se emiten reportes detallados de cobros por ventas al crédito, cortados a la fecha del cierre mensual para que se puedan comparar con los saldos registrados en contabilidad y reporte de bancos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1
126	¿Los reclamos de los clientes en relación con el producto son atendidos con solvencia y prontitud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Corresponde al departamento de ventas atender estos aspectos.	
127	¿Las operaciones de rutina, incluyen actividades de supervisión y se deja evidencia de la misma, en la documentación que respalda el proceso. Por ejemplo: Firmas de responsabilidad sobre: autorización, aprobación, control, registro, conformidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1
128	¿Existe unidad de auditoría interna?;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En proceso de creación.	2

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	IR	28/10/14	<b>E-8</b>
Cédula de Trabajo:	Cuestionario de C.I. Monitoreo y Seguimiento	Revisó:	VR	28/10/14	2/3

**E-8 3/3**



Presidencia -JD						2.0
No.	Pregunta	SI	NO	NA	Observaciones	Riesgo
129	¿La Junta Directiva recibe, discute y se pronuncia sobre los informes de la Gerencia?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanalmente	<b>2</b>
130	¿La Junta Directiva nombra y remueve con causa justa al Gerente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En el último año se cambió al gerente de créditos y cobros 3 veces.	<b>3</b>
131	¿La Junta Directiva recibe, discute y aprueba nuevas políticas de crédito y cobro?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>1</b>

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	28/10/14	<b>E-8</b>
Cédula de Trabajo:	Plantilla resumen de riesgos Monitoreo y Seguimiento	Revisó:	VR	28/10/14	4/4

	Componente	Riesgo 1 a 4	Promedio	Ponderación	Puntaje	No.	Señal de alerta
1	Actividades de monitoreo operacional	<b>1.3*</b>				1	Riesgo bajo
2	Presidencia - JD	<b>2.0</b>				2	Riesgo medio
Total	<b>ponderación de Monitoreo</b>		<b>1.67**</b>	<b>10***</b>	<b>17****</b>		<b>SCI Efectivo</b>

**E-9**

**Criterio utilizado en la valorización del riesgo:**

Promedio <= 1.75	Riesgo bajo	Sistema de Control Interno Efectivo
Promedio <= 2.5	Riesgo medio	Sistema de Control Interno Confiable
Promedio > 2.5	Riesgo alto	Sistema de Control Interno No Confiable



**Observaciones**

- \* Promedio de la calificación del riesgo de cada factor del componente de monitoreo y seguimiento.
- \*\* Promedio de la calificación del riesgo de todos los factores del componente.
- \*\*\* Ponderación establecida al monitoreo y seguimiento.
- \*\*\*\* Promedio de la calificación del riesgo del componente por la ponderación asignada.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	29/10/14	E-9
Cédula de Trabajo:	Centralizadora de Riesgos	Revisó:	VR	29/10/14	1/2

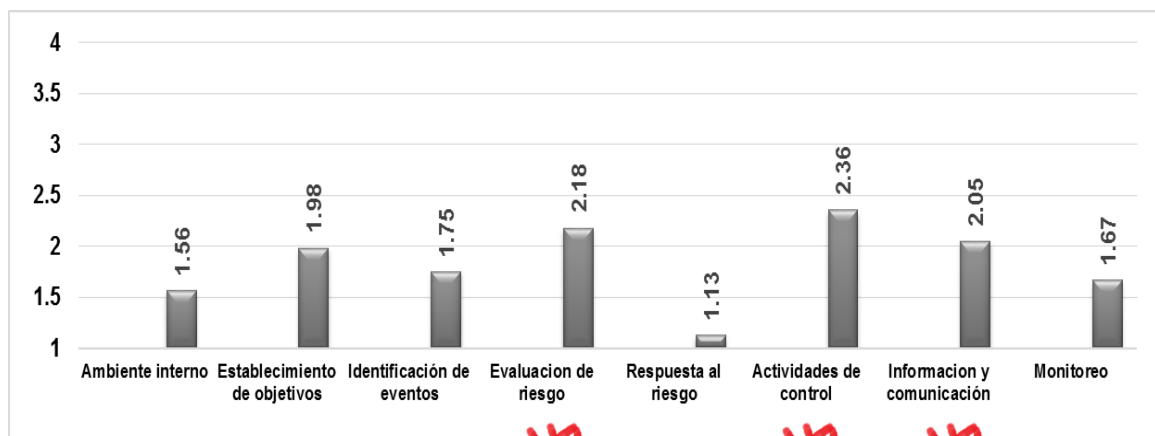
Resumen de control Interno por componente	Ref. PT	En riesgo	Acción
Ambiente interno	1.56	E-1	
Establecimiento de objetivos	1.98	E-2	
Identificación de eventos	1.75	E-3	
Evaluación de riesgo	2.18	E-4	MEJORAR INMEDIATAMENTE
Respuesta al riesgo	1.13	E-5	
Actividades de control	2.36	E-6	MEJORAR INMEDIATAMENTE
Información y comunicación	2.05	E-7	MEJORAR INMEDIATAMENTE
Monitoreo y seguimiento	1.67	E-8	

### Criterio para la acción sugerida

> 1.99 Mejorar inmediatamente



### Evaluación de control interno del departamento de créditos y cobros



**Conclusión:** Las actividades de control representan el mayor riesgo dentro del departamento de créditos y cobros.

Nombre del Cliente:	Guate Retail, S.A.	AU-	Iniciales	Fecha	Índice
Área de Revisión:	Depto de Créditos y Cobros	Elaboró:	AB	29/10/14	E-9
Cédula de Trabajo:	Centralizadora de Riesgos	Revisó:	VR	29/10/14	2/2

Resumen de control Interno por componente	Promedio de riesgo	Ponderación	Puntaje acumulado de calificación del riesgo
Ambiente interno ✓ E-1 B	1.56	20	31
Establecimiento de objetivos ✓ E-2 M	1.98	10	20
Identificación de eventos ✓ E-3 B	1.75	10	18
Evaluación de riesgo ✓ E-4 M	2.18	10	22
Respuesta al riesgo ✓ E-5 B	1.13	10	11
Actividades de control ✓ E-6 M	2.36	15	35
Información y comunicación ✓ E-7 M	2.05	15	31
Monitoreo ✓ E-8 B	1.67	10	17

**100**

<b>Puntos alcanzados</b>	<b>184.4</b>
<b>Calificación del riesgo</b>	SCI Confiable ✓

#### Criterio de calificación según puntaje alcanzado

Calificación del riesgo	Puntos	Interpretación
Riesgo Alto	301-400	SCI no confiable
Moderado Alto	251-300	SCI Con debilidades importantes
Moderado	<b>176-250</b>	<b>SCI Con debilidades</b> ✓
Bajo	100-175	SCI efectivo

#### Análisis:

La calificación del riesgo en el control interno del departamento de créditos y cobros de Guate Retail, S.A. según las técnicas de entrevistas al personal clave y con base en los ocho componentes de la administración de riesgos, da como resultado que es un **Sistema de Control Interno Confiable**.

Sin embargo, durante la evaluación surgieron alertas que implican mejorar inmediatamente su control.



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

## **INFORME EJECUTIVO**

**ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL**

Guatemala, 10 de noviembre de 2014

Señores  
Junta Directiva  
**Guate Retail, Sociedad Anónima**  
Calzada Roosevelt, Zona 7  
Guatemala, Ciudad

Respetables señores:

A continuación encontrarán nuestras consideraciones con respecto a situaciones encontradas durante nuestro trabajo de revisión del control interno general operativo y aspectos relacionados a la gestión de riesgos corporativos específicamente en el departamento de créditos y cobros.

Hemos revisado las operaciones y funciones de los principales puestos administrativos del departamento de créditos y cobros proporcionados por el departamento de créditos y cobros de Guate Retail, S.A., las políticas, procedimientos, criterios y métodos de operación, son responsabilidad de la administración, así como la estructura del control interno contable y administrativo, existente para salvaguardar los activos y operaciones de la empresa.



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

A continuación presentamos un informe de aquellos aspectos que llamaron nuestra atención, así como sugerencias que a nuestro juicio, pueden mejorar la forma de operar, gestión administrativa y minimizar los riesgos de control interno.

Sin otro particular, nos suscribimos de ustedes.

*Vilma Y Ruiz*

Licda. Vilma Eloisa Yoc Ruiz  
Gerente de auditoría

### **Contenido del informe**

1. Antecedentes de la evaluación
2. Trabajo realizado
3. Nuestras consideraciones
4. Nuestras observaciones
5. Responsabilidades
6. Conclusión y restricción de la distribución y el uso

### **Antecedentes de la operación**

La Junta Directiva de Guate Retail, S.A., ha decidido a partir del presente año, poner especial atención a los procesos que se realizan en el departamento de créditos y cobros, con la finalidad de reducir riesgos operativos y administrativos, asociados al otorgamiento de crédito y su respectiva gestión de cobros.

### **Trabajo realizado**

Se realizaron entrevistas directas y otros procedimientos de revisión con el fin de determinar:





*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

- La naturaleza de los procesos de solicitudes de crédito, análisis y resolución y gestión de cobros y análisis financiero de las cuentas por cobrar.
- La diversificación de los procedimientos establecidos en el departamento de créditos y cobros y la secuencia lógica, por medio de narrativas y flujogramas.
- Grados de responsabilidad y autoridad entre empleados del departamento.
- La documentación que soporta los grados de responsabilidad y funciones.
- La evaluación de la gestión de riesgos en base a COSO ERM por medio de cuestionarios de control interno de cada componente y valuación del riesgo.

Consideramos importante recordar que una efectiva estructura administrativa conlleva una realización de ambiente laboral adecuado y del respectivo control interno en todas las operaciones. Un adecuado control y buenas prácticas dentro de la organización minimizan los riesgos de efectuar transacciones y operaciones normales de manera inadecuada así como también, reduce considerablemente riesgos estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento.





### **Nuestras consideraciones**

Hemos realizado el trabajo convenido según la propuesta de servicios profesionales, en la cual hemos evaluado el control interno del departamento de créditos y cobros, aplicable al periodo comprendido al año 2014. El control interno y la estructura operativa son responsabilidad de la administración de la empresa.

Nuestra responsabilidad es efectuar nuestras recomendaciones y proponer soluciones viables con el fin de optimizar dicha estructura. Efectuamos nuestra revisión de acuerdo con estándares de calidad operativos creados por distintos marcos organizacionales. Estos estándares requieren que planifiquemos y realicemos nuestra revisión para obtener elementos razonables acerca de si la estructura administrativa está libre de deficiencias significativas.

Nuestra revisión incluye, el entendimiento de la forma operativa del departamento de créditos y cobros, así como el entorno en el que desempeña sus actividades.






## Nuestras observaciones

- Nuestras observaciones relevantes respecto a aspectos de control y operación, se adjuntan en el Informe de Evaluación de Control Interno.
- Observamos que no existe una clara definición de políticas de contratación del personal, pues de acuerdo a los resultados e investigación, se determinó que existe parentesco entre un cobrador y un cajero lo que representa un riesgo moderadamente alto para el manejo de efectivo por los cobros efectuados. **E-1** 
- La rotación del personal de créditos y cobros en los últimos dos años ha sido alta, debido a despidos en el corto tiempo, lo que lleva consigo costos administrativos altos invertidos en el adiestramiento del personal. Además, en caso de retiro de personal clave del departamento, no se tiene un plan de contingencia para cubrir dichas áreas y cuando ha sucedido provoca la intervención de los directivos en cuanto a emitir disposiciones administrativas directas al personal, esto lleva consigo el riesgo de cumplimiento de políticas establecidas y de líneas de autoridad y responsabilidad. **E-1 3/6 y 5/6** 
- Las políticas de crédito están sujetas a revisión, pues aunque existen, algunas no están claramente definidas, como es el caso de límite de crédito, descuento por pronto pago y forma de registro en el sistema contable, esto según informes de gerencia general es por la particularidad de cada cliente. **E-2 2/4** 
- De acuerdo a las pruebas efectuadas a la información financiera, la rotación de la cuenta por cobrar es cada 4 meses, es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas. La rotación de la cartera en un alto número de veces, es un indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. En este caso la rotación se encuentra en riesgo pues el plazo promedio de recuperación es de 90 días. **E-2 3/4** 



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

- En la actualidad se aceptan en un buen porcentaje pagos parciales de los clientes, lo que significa un riesgo moderadamente alto, pues provoca un costo financiero alto en la operación de recibos y posible incumplimiento en la aplicación de moras por pagos atrasados. **E-2 3/4** 
- En caso que la entidad se vea expuesta a un desastre natural, no cuenta con un plan de contingencia para resguardar los expedientes físicos de los clientes pues solo se tienen en un archivo dentro del departamento. **E-3 1/3** 
- Los reportes especiales solicitados por gerencia general correspondiente a la cuenta por cobrar, se han entregado tarde en los últimos tres meses, esto por debilidades en el sistema contable que no está totalmente integrado. **E-3 2/3** 
- Se observó que no se cuenta con un presupuesto mensual de cobros que permita evaluar los riesgos de liquidez e implementar estrategias de cobro con anticipación. **E-6 2/3** 
- Se determinó que no se tiene control del inventario de hardware, ni tarjetas de responsabilidad sobre el equipo del departamento de créditos y cobros. Y no existen procedimientos definidos para el respaldo o recuperación de información de auxiliares utilizados para el control de cartera. **E-7 2/4** 

### **Responsabilidad de la administración por el control interno del departamento de créditos y cobros**

La administración es responsable de la implementación de las medidas así como su socialización con la estructura administrativa y del control interno que la administración determine necesario para permitir la optimización de sus operaciones.



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

## **Nuestra Responsabilidad**

Nuestra responsabilidad consiste en realizar el trabajo convenido y proponer soluciones adecuadas que permitan el máximo cumplimiento de los objetivos trazados por la administración.

## **Conclusión y restricción de la distribución y el uso**

Se determinó de manera global que la operatividad y estructura organizacional de la departamento de créditos y cobros de Guate Retail es adecuada sin que hubiera deficiencias que pudieran afectar el buen funcionamiento de la misma, excepto lo anteriormente expresado en este informe y sus anexos.

\*\*\*\*\*

La información contenida en este informe es de carácter confidencial y por lo tanto es únicamente para el conocimiento y uso interno de la empresa.

Agradecemos la colaboración prestada por el personal del departamento de créditos y cobros y personal de ventas de Guate Retail, S.A., durante la realización de nuestro trabajo. Estamos a su disposición para discutir o ampliar el contenido de este informe.

Atentamente,

*Vilma Y Ruiz*

Licda. Vilma Eloisa Yoc Ruiz  
Gerente de Auditoría



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

**Informe de la evaluación de control interno -Deficiencias de control  
Guate Retail, S.A.  
Departamento de créditos y cobros**

**Introducción**

La dirección de Guate Retail, S.A. nos solicitó evaluar el control interno del departamento de créditos y cobros con el fin de determinar las principales deficiencias de control y los riesgos asociados. Luego de realizar nuestro estudio surgieron situaciones que ameritan atención por parte de la administración, en particular del gerente de créditos y cobros en coordinación con los niveles superiores, por ello nos permitimos realizar recomendaciones que a nuestra consideración de ser tomadas en cuenta pueden tener un impacto de manera favorable no solo para el departamento de créditos y cobros sino también para la empresa en general.

El control interno en sí proporciona una base para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía, por lo que la adopción de mejores prácticas puede reducir considerablemente los riesgos a las que está expuestas las actividades de control dentro de dicho departamento. De acuerdo a nuestra evaluación se determinó que estos cuentan con procedimientos razonables, sin embargo, como resultado de las pruebas aplicadas por el profesional evaluador se determinó que existen procesos que pueden mejorar en cuanto a su ejecución.

De acuerdo a los análisis la organización y funcionalidad del departamento de créditos y cobros debe contemplar controles que permitan reducir riesgos de mercado, crédito, liquidez, legales, operativos, de reputación y financieros, de los cuales hemos acordado realizar la revisión especialmente a los riesgos de operatividad y de crédito asociados a la actividad principal de la compañía, con el fin de proponer soluciones oportunas y adecuadas que a nuestro criterio permitan reforzar el control interno actual.



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

Como parte del seguimiento, la dirección o administración de la compañía debe atender a las recomendaciones proporcionadas por los evaluadores respecto a las situaciones encontradas, para ello, debe asignar a los responsables y establecer los indicadores que permitan medir el impacto.

### **Contenido**

Hallazgo No.1 parentesco entre cobrador y cajero.

**E-1 1/6**

**Hallazgo:** Como resultado de las entrevistas efectuadas al personal clave del departamento de créditos y cobros, se determinó que entre uno de los cobradores y un cajero existe parentesco de primer grado.

**Causa:** Influencia de la gerencia en la selección de personal.

**Riesgo:** Incumplimiento de reglamento interno y código de ética.

**Recomendación:** Que la selección y reclutamiento del personal se realice en base a los principios establecidos en el código de ética de la compañía y reglamento interno, el cual establece claramente que las personas que desempeñan en áreas de control no deben de tener parentesco con las personas que manejan y custodian o manejan efectivo.

Hallazgo No.2 Reglamento interno de trabajo desactualizado

**E-1 2/6**

**Hallazgo:** En el examen realizado a la documentación proporcionada por el cliente de acuerdo a nuestro requerimiento, se observó y confirmó con la administración de que a pesar de que cuentan con un reglamento interno de trabajo la aplicabilidad es modificada en algunas situaciones, debido a que el mismo no ha sido revisado y/o actualizado desde el año 2008.




*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

**Causa:** Falta de coordinación entre el departamento de recursos humanos y gerencia.

**Riesgo:** Aplicación de criterios propios de la gerencia de cada área o gerencia de recursos humanos, con riesgo de diferencias de opiniones en casos especiales.

**Recomendación:** Que el departamento de recursos humanos en coordinación con los gerentes de cada área y con aval de la dirección y gerencia general, programe una actualización y aprobación del reglamento interno para que esté acorde a las necesidades de la compañía, con el fin de salvaguardar los recursos y mantener una base para aplicar las sanciones cuando lo consideren y con ello evitar malas comunicaciones y criterios diferentes.

Hallazgo No.3 Descripciones de puestos con funciones duplicadas. **C-2 2/5** 

**Hallazgo:** Al evaluar las descripciones de puestos y realizar el levantamiento de proceso de crédito se determinó que existe tardanza en la resolución de un crédito debido a que se hace duplicidad de tareas entre los analistas de crédito y el jefe de créditos.

**Causa:** Luego de que el analista verifica los datos de las solicitudes de crédito se traslada a jefe de créditos para su visto bueno, éste nuevamente verifica los datos generales del cliente, para ello se utiliza más tiempo del establecido para aprobar un crédito.

**Riesgo:** Incumplimiento del plazo establecido como política interna para resoluciones de créditos con papelería completa.

**Recomendación:** Revisar las descripciones de puesto, a manera de distribuir el trabajo de una forma más eficiente para cumplir con los plazos establecidos.

Hallazgo No.4 Tareas del personal no identificadas en el manual de funciones. **C**

**E-1 2/6**



**Hallazgo:** Observamos en el levantamiento del proceso que existen tareas del personal de créditos y cobros que no constan en el manual de funciones.

**Causa:** La falta de actualización del manual de funciones por los cambios en procedimientos o implementación de nuevas práctica.

**Riesgo:** Pérdida de información por retiro de personal clave, sin que quede por escrito nuevos procedimientos y funciones.

**Recomendación:** Documentar cada cambio en políticas, procedimientos y funciones del personal y designar un responsable de actualización de manuales de funciones, aprobados por gerencia general.

Hallazgo No.5 Falta de motivación e incentivos para el personal **E-1 4/6**



**Hallazgo:** Las remuneraciones del personal de créditos no se encuentran a un nivel competitivo en el sector y no se han definido por escrito políticas de incentivos y motivación.

**Causa:** Pendiente de discusión entre la administración y los directores.

**Riesgo:** Perdida de interés en las labores desempeñadas por falta de motivación e incentivos.

**Recomendación:** Evaluar la capacidad de la empresa para determinar qué tipo de incentivos podría otorgar a los empleados para motivar el desempeño de sus funciones.





*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

Hallazgo No.6 Falta de lineamientos claros respecto a las sanciones. E-1 4/6

**Hallazgo:** La falta de actualización del reglamento interno de trabajo, da libertad al jefe de área de aplicar las sanciones a su criterio, lo cual provoca conflicto de intereses dentro del personal.

**Causa:** Falta de discusión de dicho tema.

**Riesgo:** Desconocimiento de los empleados de faltas y sus respectivas sanciones.

**Recomendación:** Establecer una política respecto a que cualquier sanción al personal sea discutida previamente por lo menos por dos mandos superiores y se realice un memorándum sobre la aplicación (causas, forma y facultad para establecerlas).

Hallazgo No.7 Capacitación continúa E-1 5/6

**Hallazgo:** Se determinó que no hay un programa permanente de capacitación del personal de créditos y cobros, ni se realiza evaluaciones del desempeño.

**Causa:** No existe una programación creada en años anteriores sobre el área de capacitación y entrenamiento del personal lo que conlleva que para el presente año tampoco se haya realizado dicho programa.

**Riesgo:** La falta de capacitación constante puede afectar funcionamiento del departamento de créditos y cobros, además de aumentar cualquier riesgo de ineffectividad operativa, derivado de falta de aptitudes para ejecución de la responsabilidad asignada.


**Recomendación:** A pesar que la mayoría de los colaboradores desempeña su función con experiencia, es importante siempre mantener un programa de



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

capacitación, dicho programa ayudara a incentivar al personal debido a que aporta a su conocimiento individual así como al de la compañía, y además reduce riesgo de operatividad al mantener conocimientos constantes y actualizados. Se sugiere mantener al personal principalmente jefes de área en constante capacitación en temas de controles de sistemas de cobros y análisis de cartera.


Hallazgo No.8 Falta de comité de evaluación de riesgos **E-2 1/4** 

**Hallazgo:** Se determinó que no existe un comité de evaluación de procesos y riesgos responsable de proponer y dar seguimiento a las posibles actividades que permitan mitigarlos.

**Causa:** La falta de capacitación y personal disponible para realizar estas funciones.

**Riesgo:** Están expuestos a los riesgos de mercado, crediticios, liquidez y solvencia.

**Recomendación:** Que exista un responsable de alto nivel o se cree un comité de evaluación de riesgos o comité de crédito.

Hallazgo No.9 Objetivos operativos no definidos. **E-2 2/4** 

**Hallazgo:** Las políticas de límites de crédito, pronto pago y registro no se cumplen para todos los clientes.

**Causa:** El gerente de créditos y cobros a solicitud del área comercial aplica a su criterio los límites y descuentos en casos especiales, los cuales no son documentados.


**Riesgo:** Malas decisiones que pueden provocar perdida financiera.



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

**Recomendación:** Que el comité de crédito o responsable designado establezca una revisión de forma periódica de los límites de crédito autorizados para cada cliente. Con base a lo anterior, se aprobarán los créditos a los clientes y únicamente en casos extraordinarios en los que se vayan a rebasar los límites establecidos, deberá obtenerse la autorización por escrito del gerente general.


Hallazgo No.10 Cobros parciales **E-2 3/4** 

**Hallazgo:** Los reportes de cuentas por cobrar demuestran que se reciben cobros parciales sobre las cuotas pactadas.

**Causa:** Los clientes realizan pagos parciales con el fin de que no se les cobre intereses moratorios. Tema que aún está en discusión dentro de la administración.

**Riesgo:** La falta de procedimientos específicos para la operatividad en el sistema de los cobros parciales puede mostrar los saldos de los clientes equívocos en reportes semanales presentados a gerencia.

**Recomendación:** Evaluar el impacto financiero por aceptar cobros parciales y evaluar la aplicación de las moras.

Hallazgo No.11 Plan de contingencia en caso de desastre natural **E-3 1/3** 

**Hallazgo:** No existe un plan de contingencia en caso de desastre natural para resguardar la información de respaldo de los créditos concedidos.

**Causa:** La documentación de soporte (contratos de compraventa, recibos de caja, otros.) se encuentran dentro del archivo del departamento de créditos y cobros.


**Riesgo:** Pérdida de información física de soporte del historial del cliente.



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

**Recomendación:** Que todos los datos de los clientes especificados en contratos, recibos, reportes, etc., se encuentre debidamente ingresados al sistema, dentro de los campos asignados para tener un respaldo fiel en la base de datos. Y en el caso de los contratos de compraventa mantener escáner de los documentos originales firmados por los clientes.


Hallazgo No.12 Oportunidad en la entrega de la información **E-3 2/3** 

**Hallazgo:** Se determinó que en los últimos tres meses la gerencia de créditos y cobros ha entregado fuera de fecha los reportes solicitados por gerencia.

**Causa:** Fallas en la generación de reportes del sistema.

**Riesgo:** No permite generar presupuesto de cobros y evaluar la cuenta por cobrar que significa más del 50% del total de activos de la empresa.

**Recomendación:** Generar informes preliminares de cartera, con el fin de monitorear más de cerca los cambios, en coordinación con contabilidad.

Hallazgo No.13 Elaboración de planes a largo plazo **E-4 1/6** 

**Hallazgo:** Se determinó que no existe dentro de la entidad la cultura de realizar planes a largo plazo, por lo que no se puede pronosticar sobre bases firmes que crecimiento tendrá la empresa por las ventas al crédito.

**Causa:** Falta de coordinación de planes y estrategias entre los gerentes de área.


**Riesgo:** Cumplimiento de objetivos estratégicos.

**Recomendación:** Definir responsables y fechas para elaboración de plan estratégico, en donde se involucre a todos los gerentes de área.



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

Hallazgo No.14 Expedientes con papelería incompleta. E-4 3/6 

**Hallazgo:** Se determinó que algunos de los expedientes de créditos aprobados no cuentan con todos los requisitos establecidos por las políticas de crédito.

**Causa:** Influencia de niveles superiores para la resolución y aprobación de créditos que no cumplen con todos los parámetros establecidos.

**Riesgo:** Aumento en la cartera de clientes de dudoso cobro en el caso de que no quede por escrito quién da la aprobación final.

**Recomendación:** Que se refuerce las políticas de crédito y se establezcan sanciones por incumplimiento de ellas.

Hallazgo No.15 Falta de circularización de clientes y estados de cuenta. E-2 3/4 

**Hallazgo:** No se realizan circularizaciones y confirmaciones de los saldos de los clientes, ni se generan los estados de cuenta.

**Causa:** Los estados de cuenta de los clientes son generados únicamente a solicitud del cliente, para disminuir costos administrativos.

**Riesgo:** Que la información no esté disponible(al día) cuando se presente un cliente.

**Recomendación:** Es conveniente que se establezca un plan formal para enviar a clientes solicitudes de confirmación de saldos sobre bases rotativas por parte del personal independiente a crédito y cobranza y que se le dé seguimiento a las contestaciones que se reciban con objeto de verificar el correcto registro y adecuado control de las cuentas por cobrar.



*Barrios Ruiz & Asociados, S.C.*

---

## **Conclusiones finales de la evaluación**

El control interno del departamento de créditos y cobros de Guate Retail, S.A. es confiable, se tienen procedimientos positivos que la administración ha creado, la parte administrativa y operativa del departamento funciona de manera correcta, sus empleados son personas que encajan en la visión administrativa, esto hace que el ambiente en general sea bueno, sin embargo, el riesgo es un factor que jamás puede eliminarse y solamente se puede controlar por lo que estará siempre presente y lo que corresponde es detectar oportunamente las deficiencias y monitorear los procesos a fin de mantener una actitud constante de alerta que permita mantener seguridad razonable de las operaciones.

Es importante atender las sugerencias establecidas durante nuestra revisión, ya que a nuestra consideración la discusión de estos puntos puede generar una mejora a los procesos y finalmente a la visión establecida por la Dirección para alcanzar sus objetivos estratégicos, algunas de las sugerencias pueden encontrar procedimientos o procesos alternos que permitan dar una solución a las situaciones planteadas, también la administración puede considerar no necesario atender a alguna sugerencia, siempre y cuando contemple un plan de contingencia para dichas situaciones.

*Vilma Y Ruiz*

Licda. Vilma Eloisa Yoc Ruiz  
Gerente de auditoría  
Barrios Ruiz & Asociados, S.C.

## CONCLUSIONES

1. Las empresas de tiendas por departamentos varían en el tamaño de la organización, cuando ésta es voluminosa se deben de establecer controles puntuales en cada área de trabajo para cumplir con los estándares de la gestión de créditos y cobros.
2. Los créditos y cobros en una empresa de tiendas por departamentos, juegan un papel importante para el manejo y control de las cuentas por cobrar, por lo que el adecuado análisis financiero y operativo de la cartera de clientes permite estar alerta a las situaciones que se presenten en la gestión de cobranzas y su impacto en la situación financiera, y con ello disminuir los riesgos de control.
3. La principal función de los departamentos de créditos, es determinar el riesgo que significará para la entidad otorgar un determinado financiamiento y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso la información otorgada por el cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad de pago.
4. El criterio del Contador Público y Auditor en la evaluación del departamento de créditos y cobros se determinará por la combinación de técnicas y procedimientos adecuados para obtener evidencia necesaria y suficiente para fundamentar los hallazgos y/o resultados, de tal forma que se garantice la objetividad, imparcialidad y profesionalidad de sus actividades y áreas evaluadas.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante que la alta Dirección de la empresa introduzca dentro de la organización las bases de una cultura de administración de riesgos en todo nivel, pues esto permitirá focalizar la consecución de los objetivos estratégicos, de operación, de cumplimiento y de reporte, y a la vez se detecte con anticipación las debilidades que presentan los procesos, con la intención de implementar controles que por sí solos ayuden a evitar, reducir, compartir o aceptar el impacto y probabilidad de los riesgos.
2. Se recomienda a la Gerencia de Créditos y Cobros, evaluar la cartera desde el punto de vista financiero y operativo, para ello es conveniente tener una batería de indicadores claves aprobados por la gerencia general, que permitan monitorear el cumplimiento de políticas y procedimientos.
3. Para reducir riesgos, el Gerente Financiero junto a Gerencia General deben buscar alianzas estratégicas con instituciones financieras. Muchas empresas manejan el financiamiento a través de bancos del sistema o tarjetas de crédito, que están creando nuevos servicios que facilitan la compra de electrodomésticos, muebles, línea blanca y otros, que cada día acercan más al mercado considerado como estrato medio bajo.
4. Es importante que el auditor externo, que esté a cargo de este tipo de evaluaciones, tenga la experiencia y conocimiento de técnicas y procedimientos prácticos acorde a la naturaleza del negocio. A través de la metodología adoptada el profesional podrá identificar los potenciales eventos que pueden afectar a la empresa y la forma de poder administrar esos eventos dentro del nivel de riesgo aceptado por la misma.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AMADEO SEGOVIA, Pilar López, I BEADE, Alma, I García, Carlos. “EL SECTOR DE TIENDAS POR DEPARTAMENTALES Y DE AUTOSERVICIO EN MÉXICO”. Boletín Brújula de Compra. 18 de enero 2013.
2. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. “NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA”. Edición 2009. 1120 p.
3. Congreso de la República de Guatemala. “Código de Comercio”, Decreto 2-70 y sus reformas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria decreto 10-2012. Libro I Impuesto Sobre la Renta.
5. FLEITMAN, Jack. Libro. “EVALUACIÓN INTEGRAL”. McGRAW-HILL. Editorial Kimpres Ltda. Santafé Bogotá, D.C. Colombia. 2002. 211 p.
6. LINARES MILLÁN, María del Carmen, MONTANA I AVIÑO, Antoni. NAVARRO ASTOR, Elena. “ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA”. Editorial Universidad politécnica de Valencia. 342 p.
7. LÓPEZ ROSADO, Diego. “PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO”. UNAM. México 1975. 4ta edición 369 p.
8. MENDEZ MORALES, José Silvestre. Libro “FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA” Mc. GRAW HILL. Litografía Ingramex, México 2005. 4ta. Edición. 348 p.

9. OCAÑA, José. "ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LAS EMPRESAS". Mc. Graw Hill. Pág.11 Año 2002.
10. PRICEWATERHOUSECOOPERS. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS- MARCO INTEGRADO. Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI). 2005.
11. VANEGAS YUNGA, José Luis. "MODELO ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE TIENDAS MARCIMEX EN CENTROAMÉRICA: CASO GUATEMALA". Maestría en Administración de Empresas CUE - Tesis de Postgrado. Año 2013. 193 p.

### **Páginas Web**

12. <http://www.businessdictionary.com/definition/department-store.html>
13. <http://clubensayos.com/Negocios/Finanzas-Tipos-De-Credito/549229.html>
14. <http://www.definicionabc.com/economia/venta-a-credito.php>
15. <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-de-cobros-y-pagos.html>
16. <http://investigaciones.bancolombia.com/espanol/glosariobco/dl/Glosarioterminoseconomicos.pdf>
17. [http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/Polilibro/Unidad%20I/Tema1\\_3.htm](http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20I/Tema1_3.htm)
18. <http://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-una-tienda-por-departamentos-y-una-cadena-de-almacenes-6046.html>
19. <http://prezi.com/vxja9wajamfq/copy-of-creditocartera-y-cobranza/>