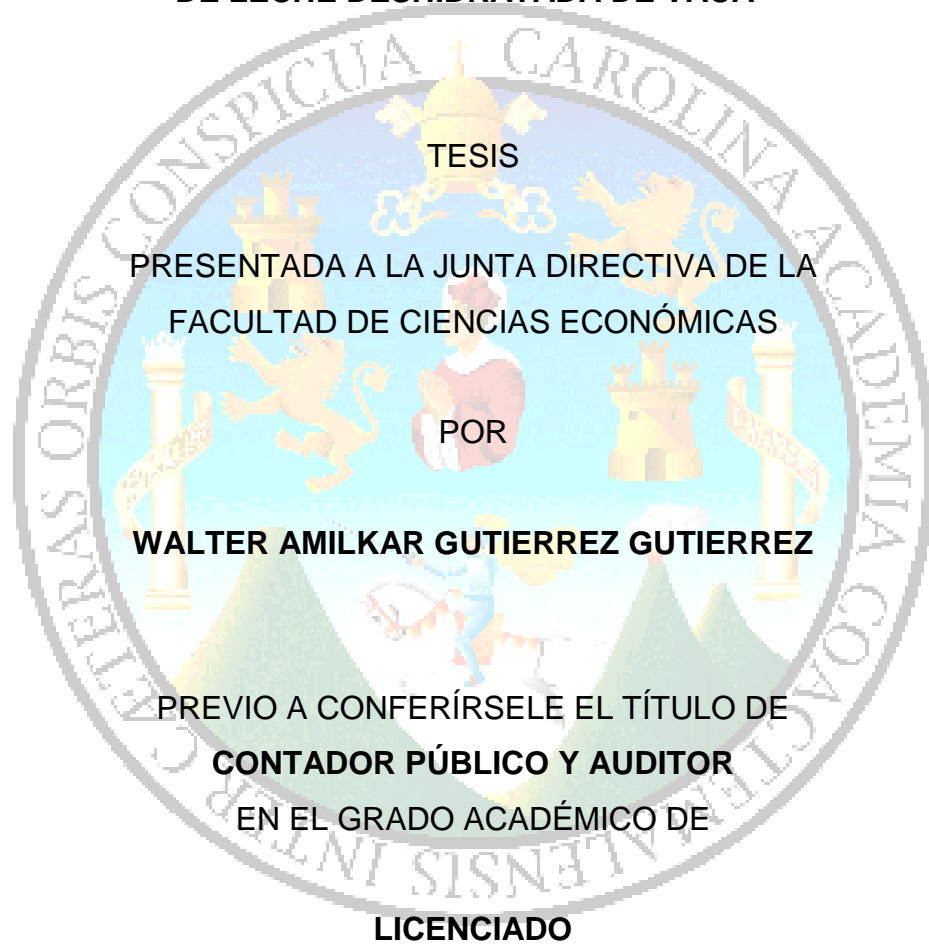


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE LECHE DESHIDRATADA DE VACA”**



GUATEMALA, FEBRERO DE 2016

**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

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES  
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Jorge Oliva Ordoñez
Contabilidad	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Auditoría	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda

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

Presidente:	Lic. Délfido Eduardo Morales Gabriel
Secretario:	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Examinador:	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

**Lic. MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz**  
**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**  
**Colegiado No. 4042**  
**MASTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Guatemala,  
25 de agosto de 2015

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 326-2014 de fecha treinta de octubre de dos mil catorce, del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas para asesorar a Walter Amilkar Gutierrez Gutierrez, carné 200214050-1 en su trabajo de tesis denominado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LECHE DESHIDRATADA DE VACA", me permito informarle que, de conformidad con la revisión de la investigación realizada, la misma llena los requisitos que el reglamento establece.

En ese sentido, el trabajo referido constituye un aporte importante para los profesionales de las ciencias económicas, empresas, instituciones y personas interesadas en el tema objeto de estudio. En tal virtud, en opinión del suscrito, el documento presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios que el caso amerita.

Con base en lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aprobado para su presentación por el estudiante Gutierrez Gutierrez, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE ENERO DE DOS MIL DIECISEIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 28-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2015, se conoció el Acta AUDITORÍA 299-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 09 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LECHE DESHIDRATADA DE VACA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **WALTER AMILKAR GUTIERREZ GUTIERREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



Smp.

*Ingrid*  
REVISADO

## **ACTO QUE DEDICO**

A nuestro Padre Dios, a su Hijo Jesucristo, al Espíritu Santo y a la gloriosa siempre Virgen María, por la gracia de la vida, el amor, la sabiduría, la paz, fortaleza y guía, que me conceden día a día, para poder perseverar al inicio, en el transcurso y culminación satisfactoria de una de mis metas profesionales, como lo es, graduarme de Contador Público y Auditor.

### **A MIS PADRES**

Catalina Gutierrez Castro

Juan Gutierrez Pérez

Por existir, por su amor, por sus consejos de perseverancia y oraciones elevadas a nuestro Padre Dios, por la iluminación necesaria para poder alcanzar mis metas.

### **A MIS HERMANOS Y HERMANAS**

Por sus palabras de cariño y aliento que han provocado en mí la confianza y ánimos para concluir esta meta profesional.

### **A MIS AMIGOS Y AMIGAS**

Por su compañía, apoyo profesional y palabras de ánimos para continuar con mis metas.

### **A LA EMPRESA DONDE LABORO**

Por los espacios de tiempo concedidos para atender mi carrera profesional.

### **A MI ASESOR**

Por el apoyo profesional en el asesoramiento de mi tesis y los consejos para ser mejor persona y afrontar mis retos.

### **A MI USAC**

Por ayudarme a crecer profesionalmente y brindarme experiencias únicas.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>CONTENIDO</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LECHE DESHIDRATA DE VACA</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Importancia	2
1.1.3 Finalidades	3
1.1.4 Objetivos	4
1.1.5 Funciones	4
1.1.6 Elementos	6
1.1.7 Clasificación	7
1.2 Marco legal y fiscal aplicable a una empresa comercial	8
1.2.1 Constitución Política de la República de Guatemala	8
1.2.2 Decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Impuesto Sobre la Renta y sus reformas	9
1.2.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas	10
1.2.4 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92 y sus reformas	10
1.2.5 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto Número 20-2006 y sus reformas	10
1.2.6 Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto Número 73-2008 y sus reformas	11
1.2.7 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS-, Decreto 295 y sus reformas	11

1.2.8	Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas	11
1.2.9	Código de Comercio, Decreto Número 2-70 y sus reformas	12
1.2.10	Código de Trabajo, Decreto Número 14-41 y sus reformas	12
1.2.11	Código de Salud, Decreto Número 90-97 y sus reformas	12
1.3	Empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca	13
1.3.1	Importancia de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca	14
1.3.2	Estructura organizacional de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca	14

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LECHE DESHIDRATADA DE VACA**

2.1	Breve historia del crédito	22
2.2	Definición de crédito	23
2.3	Tipos de créditos	24
2.4	La importancia de vender al crédito	26
2.5	Administración de la cuenta por cobrar	26
2.6	Importancia de la administración de la cuenta por cobrar	27
2.7	Departamento de créditos y cobranzas en una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca	27
2.8	Análisis general de la cartera de clientes	28
2.9	Factores que debe considerar el departamento de créditos y cobranzas en el análisis de la solicitud de créditos y la verificación de datos	30
2.9.1	Normas de crédito	30
2.9.2	Términos comerciales de crédito	33
2.9.3	Política de cobranza	35

2.10	Técnicas comunes de cobro	37
------	---------------------------	----

**CAPÍTULO III**  
**MARCO INTEGRADO DE CONTROL**  
**(INFORME COSO)**

3.1	Control Interno	39
3.1.1	Definición	39
3.1.2	Importancia del control interno	41
3.1.3	Características de un buen control interno	41
3.1.4	Métodos de evaluación del control interno	43
3.1.5	Objetivos de la evaluación del control interno	44
3.1.6	Limitaciones del control interno	44
3.2	Marco Integrado de Control (INFORME COSO)	45
3.2.1	Antecedentes	45
3.2.2	Importancia	48
3.2.3	Estructura del Marco Integrado de Control (Informe COSO)	48
3.2.4	Propósitos	49
3.2.5	Objetivos	49
3.2.6	Componentes del marco integrado de control (Informe COSO)	50
3.2.7	Relación entre objetivos y componentes	57
3.3	COSO y la participación del Contador Público y Auditor en función de la Auditoría Interna	59
3.4	Riesgo	60
3.4.1	Definición	60
3.4.2	Elementos	60
3.4.3	Proceso de administración de riesgos	61
3.4.4	Matriz de riesgos	61



**CAPÍTULO IV**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO**  
**DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA**  
**DE LECHE DESHIDRATADA DE VACA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Introducción	63
4.2	Antecedentes	63
4.2.1	Historia de la Comercializadora La Lecherita, S.A.	64
4.2.2	Visión y misión de la Comercializadora	64
4.2.3	Sistemas y políticas contables	65
4.3	Carta de la Gerencia General por solicitud de servicio de consultoría al Departamento de Auditoría Interna	66
4.4	Carta del Gerente de Auditoría Interna de aceptación por servicio de consultoría dirigida al Gerente General de Comercializadora la Lecherita, S.A.	68
4.5	Nombramiento de Auditores	70
4.6	Desarrollo del Trabajo	72
4.7	Informe de Control Interno del Departamento de Créditos y Cobranzas.	126
4.8	Diseño de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Créditos y Cobranzas	144
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>178</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>180</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>182</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama horizontal de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca	21
2	Representación gráfica de la relación entre objetivos, componentes y estructura organizacional de una empresa, según COSO	58
3	Diseño del organigrama de Comercializadora La Lecherita, S.A.	156

## INTRODUCCIÓN

Las empresas pequeñas y medianas, enfrentan a la fecha retos significativos tanto financieros como económicos y de control, entre otros, para que puedan mantenerse presentes en los mercados de negocios.

Las altas direcciones de las empresas, al no analizar el costo y beneficio de contar con controles dentro de sus organizaciones, pueden considerarlos como cargas administrativas innecesarias. Por lo contrario, cuando las empresas afrontan el reto de contar con un sistema de control eficiente que contenga políticas y procedimientos adecuados, podrán evaluar sus procesos e ir mejorándolos, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos operacionales, estratégicos, de información financiera y de cumplimiento normativo.

Dentro de los beneficios que trae contar con un sistema de control adecuado, se puede mencionar el acceso de las empresas a los mercados de capitales, a través de los aportes de los inversionistas, lo cual proporciona el capital para impulsar la innovación y crecimiento económico de las empresas. Contar con información confiable y oportuna que apoye la toma de decisiones de la alta dirección es otro de los beneficios del control.

La investigación presentada en este documento fue realizada de acuerdo al método científico en sus tres fases, indagadora, demostrativa y expositiva.

El trabajo de tesis es el resultado de una investigación de tipo documental y se estructuró en cuatro capítulos, los cuales se presentan brevemente a continuación:

En el Capítulo I, empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca, contiene temas sobre la importancia, finalidad, objetivos, funciones, elementos, clasificación y marco legal con sus últimas reformas tributarias aplicable a las empresas comerciales; sobre este último tema se enfatizó en la normativa aplicable a las empresas comercializadoras de productos lácteos. Y un último tema sobre aspectos relacionados a la comercialización y proceso de producción de la leche deshidratada de vaca (leche en polvo).

El Capítulo II, departamento de créditos y cobranzas de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca, incluye temas como, historia, definición, tipos e importancia del crédito; así también se abordan temas sobre la importancia de la administración de las cuentas por cobrar; se presenta una definición sobre el departamento de créditos y cobranzas. Finalmente se concluye con temas para el manejo de las cuentas por cobras, como, análisis de cartera de clientes, factores a considerar en las solicitudes de créditos y técnicas de cobro.

El Capítulo III, Marco Integrado de Control (Informe COSO), en este apartado se abordan aspectos sobre el control interno, tales como; su definición, importancia, características, métodos para su evaluación, los objetivos de la evaluación y limitaciones del control interno; incluye también antecedentes importancia, estructura propósitos, objetivos y componentes del Marco Integrado de Control (Informe COSO); y la relación entre objetivos, componentes y estructura organizacional de una empresa según COSO. Este capítulo contempla también el tema sobre COSO y la participación del contador público y auditor en función de auditoría interna; finaliza con la definición, elementos y la administración del riesgo a través de una matriz de riesgos y sus elementos.

En el Capítulo IV, se desarrolla el caso práctico, que indica el proceso a considerar en el diseño de un sistema de control interno en el departamento de

créditos y cobranzas de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca, en el cual se describe una breve introducción, antecedentes de la empresa, carta de solicitud de servicios de consultoría del departamento de auditoría interna para llevar a cabo el diseño y la carta de respuesta a tal solicitud, nombramiento de auditores, seguidamente el desarrollo del trabajo, informe de control interno del departamento de créditos y cobranzas y para finalizar el documento que contiene la propuesta del diseño del sistema de control interno.

Con base al contenido de la investigación realizada, en la presente tesis, se finaliza presentando las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que se logró llegar, así como las referencias bibliográficas que fueron fuentes de consulta durante la investigación.

**CAPÍTULO I**  
**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LECHE**  
**DESHIDRATADA DE VACA**

**1.1 Empresa**

A continuación se presentan algunas definiciones de empresa.

**1.1.1 Definición**

Según el artículo 655 del Código de Comercio de la República de Guatemala “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (4:103)

La empresa es el objeto o campo de estudio de la administración empresarial, por lo que es necesario comprenderla de manera conceptual.

El reconocido maestro en la materia de administración, Isaac Guzmán Valdivia definió a la empresa como: “Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (20:6)

Para tener una interpretación más clara de la definición de empresa, expuesta en el párrafo anterior; a continuación se describen los elementos que la componen:

- ✓ Unidad económico-social: la empresa es una unidad formada por capital, trabajo, y dirección, satisfactoria de bienes y servicios a la comunidad que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.

- ✓ Capital: este es un elemento indispensable, sin el cual la empresa no podría funcionar. El capital corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reinvierten para permitir el crecimiento de sus actividades. Cuidar el capital es responsabilidad de todos los miembros.
- ✓ El trabajo o fuerza laboral: este elemento genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles, entre ellos el dueño, al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación.
- ✓ El bien común: se da cuando la empresa es socialmente responsable, es decir, que no contamina, genera empleo, paga impuestos, favorece la cadena productiva y a todos los miembros que laboran en ella, y es factor de desarrollo de su comunidad, región y país.

### **1.1.2 Importancia**

“Las empresas como unidades productivas al lograr su mejor desempeño, mediante la productividad y competitividad que le producen la rentabilidad deseada; logran el desarrollo económico de un país, por lo que no es de extrañar que las grandes potencias mundiales tenga como objetivo estratégico el desarrollo empresarial. El bien común que es un elemento básico de la empresa, está estrechamente relacionado con este aspecto.” (20:3)

### 1.1.3 Finalidades

La empresa además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por hombres y para hombres. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella.

- ✓ Finalidad económica externa: es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad. Se presta un servicio al vender productos en un supermercado, curar enfermos en un hospital, transportar a personas de un lugar a otro en una línea de transporte terrestre, aéreo o marítimo. Se produce un bien económico al extraer minerales, recoger frutos alimenticios, elaborar ropa, fabricar muebles.
- ✓ Finalidad económica interna: es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores.
- ✓ Finalidad social externa: es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, a través de los bienes o servicios producidos, esta finalidad está estrechamente vinculada a la finalidad económica externa.
- ✓ Finalidad social interna: es contribuir en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, generando la distribución de ganancias para los propietarios o accionistas, y los salarios, sueldos, prestaciones y ventajas económicas para la fuerza de trabajo. La finalidad económica interna, está vinculada estrechamente a ésta.



Las finalidades sociales en su desempeño económico, deben respetar los valores sociales y personales fundamentales de los colaboradores y en la medida de lo posible, promoverlos.

#### **1.1.4 Objetivos**

Se distinguen tres objetivos generales, los cuales son:

“Objetivo de rentabilidad: centrará a la empresa en la consecución del máximo beneficio. Para ello tendrá que controlar de forma minuciosa los gastos de su actividad, así como los ingresos que tal actividad le reporta.” (26:10)

“Objetivo de crecimiento: se intentará conseguir la expansión empresarial una vez que la empresa esté consolidada. Puede realizarse de muy diversas maneras: mediante nuevos productos, servicios y mercados.” (26:10)

“El objetivo social: centra su atención en el equilibrio de la empresa con el conjunto de personas que forman parte de la misma y con las personas, entes e instituciones con los que se relaciona.” (26:10)

#### **1.1.5 Funciones**

“Las funciones se refieren a las actividades o tareas que ponen en funcionamiento a la empresa.” (26:12). Para que la organización empresarial pueda conseguir sus objetivos todas las funciones que se mencionan a continuación deben actuar de forma coordinada:

- ✓ Función de dirección: se refiere al proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de esta función podrán disponer de todos los recursos, tanto humanos, técnicos y financieros, que la empresa tenga con

el fin de coordinarlos. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.

- ✓ Función productiva: es conocida también como función técnica e incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales, la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.

Las empresas deben encargarse de la investigación, desarrollo e innovación y realizar los correspondientes controles de calidad para comprobar que sus productos o servicios llegan al mercado en óptimas condiciones.

- ✓ Función financiera: se ocupan de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.

Esta función incluye tres actividades esenciales: la planificación de los recursos, el asesoramiento respecto a la viabilidad de las posibles operaciones que se pretendan realizar y la toma de decisiones respecto al uso de los recursos.

- ✓ Función o gestión de los recursos humanos: la actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de las empresas. Debido a que el trabajo de los seres humanos ha sido considerado siempre como un factor de producción básico.

El departamento de recursos humanos se encarga de un conjunto de actividades, entre las cuales se destacan las siguientes:

- La selección.
- La contratación.
- La formación del personal.
- Ascensos.

- El trabajo de motivación.
- ✓ Función comercial: engloba un amplio grupo de actividades, que se pueden dividir en dos:
- Las actividades de venta del producto o servicio que se realiza.
  - Las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.
- ✓ Función administrativa: se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y procedimientos establecidos.

#### **1.1.6 Elementos**

Son los medios o recursos indispensables que necesita la empresa para alcanzar sus objetivos.

- a) Elementos humanos: “este grupo está formado por los trabajadores que realizan las diferentes tareas (productivas, administrativas, comerciales, entre otras), los socios que aportan el capital y el empresario, que es el encargado de coordinar y organizar el conjunto de actividades que se realizan en la empresa.” (28:11)
- b) Elementos materiales: “este grupo lo forman aquellos bienes vinculados a la actividad productiva, como los recursos naturales o las materias primas, estos elementos suelen emplearse en un mismo ejercicio económico. En este grupo también se incluyen los elementos que se utilizan en varios ejercicios, como por ejemplo, maquinaria, instalaciones, herramientas, transportes entre otros.” (28:11)

- c) Elementos inmateriales: “estos elementos son los denominados intangibles y aportan a la empresa un valor añadido, ya que hacen que una organización se diferencie de otra. Algunos de ellos son, el nombre comercial, la razón social, la marca, patentes de invención, los logotipos.” (28:11)

### **1.1.7 Clasificación**

“Los criterios para clasificar las empresas varían por los diversos organismos públicos que los establecen en cada país. Una clasificación universal de empresas altamente difundidas es la siguiente.” (20:8)

#### **1.1.7.1 Por su tamaño y número de empleados**

- a) Microempresas: aquellas que cuentan con uno a quince empleados.
- b) Pequeña empresa: las que poseen de dieciséis a cien empleados.
- c) Mediana empresa: tienen de ciento uno a doscientos cincuenta empleados.
- d) Grande empresa: las que tienen más de doscientos cincuenta empleados.

#### **1.1.7.2 Por su giro económico**

- a) Empresas industriales: se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y la de artículos de consumo final.

- b) Empresas comerciales: se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- c) Empresas de servicios: ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser, o no, lucrativos.

### **1.1.7.3 Por el origen de su capital o recursos**

- a) Empresas públicas: son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su funcionamiento es un eje estratégico de desarrollo.
- b) Empresas privadas: se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares, aunque su motor es la generación de utilidades. Son fundamentalmente para la creación de empleos.
- c) Empresas transnacionales: son empresas cuyo capital proviene del extranjero y tiene presencia en muchos países, sean privadas o públicas.

## **1.2 Marco legal y fiscal aplicable a una empresa comercial**

El marco legal y fiscal se detalla a continuación:

### **1.2.1 Constitución Política de la República de Guatemala**

El artículo 34. Derecho de asociación, reconoce el derecho de libre asociación para formar cualquier tipo de organización. El Estado garantiza el derecho de propiedad privada, según artículo 39, indicando que toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley. Se reconoce el derecho de autor o inventor en el artículo 42, donde se indica que los titulares de los mismos gozaran de la propiedad exclusiva de su obra o invento. La

libertad de industria, comercio y trabajo está reconocida en el artículo 43, salvo que las leyes dispongan limitaciones de interés nacional.

### **1.2.2 Decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Impuesto Sobre la Renta y sus reformas**

La Ley de Actualización Tributaria cobró vigencia el 1 de enero del año 2013, derogando la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92.

Esta ley categoriza las rentas según su procedencia en: a). rentas de actividades lucrativas, b). rentas del trabajo y c). rentas de capital y las ganancias de capital.

Las rentas de actividades lucrativas son todas aquellas generadas dentro del territorio guatemalteco, tales como la producción, venta y comercialización de bienes, las exportaciones, las prestaciones de servicios, entre otros. Para el pago del impuesto sobre estas rentas los regímenes establecidos son: El Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas y El Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas.

Las rentas del trabajo, son las obtenidas de las contraprestaciones o retribuciones derivadas del trabajo de personas, prestado por un residente que esté en relación de dependencia, dentro o fuera de Guatemala. Se pueden mencionar los sueldos, salarios, bonificaciones, comisiones, viáticos entre otros.

Las rentas de capital y las de ganancia de capital, son las que se perciben o devengan en dinero o en especie por residentes o no del país. Dentro de estos se pueden mencionar los dividendos, utilidades o beneficios en participación de o tenencia de acciones en personas jurídicas, las regalías, los intereses o rendimientos pagados por personas individuales o jurídicas.

### **1.2.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas**

Las empresas estarán afectas a este impuesto al realizar ventas o permuta de bienes muebles e inmuebles, presten servicios de cualquier naturaleza dentro del país, importen productos o bienes muebles; exceptuando las empresas que se dediquen a la actividad exportadora o de maquila. El impuesto a pagar tiene una tarifa del doce por ciento (12%), sobre la base imponible, el cual deberá estar incluido en los precios de los bienes o servicios que se prestan.

### **1.2.4 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92 y sus reformas**

Estarán sujetos a este impuesto con una tarifa del tres por ciento (3%), las empresas que emitan, suscriban u otorguen documentos que contengan actos o contratos, por ejemplo contratos civiles y mercantiles, los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero, los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de la empresa o negocios, para gastos personales de sus propietarios.

### **1.2.5 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto Número 20-2006 y sus reformas**

Esta ley indica que las empresas al adquirir servicios o bienes que no sean agrícolas o agropecuarios y que se dediquen a la exportación, exceptuando las amparadas por el Decreto 29-89, del Congreso de la República de Guatemala, al momento de pagar el bien o servicio, deberán retener el quince por ciento (15%) del Impuesto Al Valor Agregado incluido en el monto total de la factura.

La empresa que venda bienes o preste servicios al crédito, emitirá la factura según lo establecido en el Artículo 34 de la Ley de Impuesto al Valor

Agregado, y la retención se hará al momento de entregar dicha factura al cliente, recibiendo de éste (Agente retenedor), la respectiva, constancia de retención pre numerada autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria.

### **1.2.6 Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto Número 73-2008 y sus reformas**

Están sujetos a este impuesto, las personas individuales o jurídicas y demás formas de organización empresarial existentes, indicadas en el artículo 1 de esta ley, que dispongan de patrimonio propio, se dediquen a actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos. El tipo impositivo es del uno por ciento (1%) sobre la base imponible que podrá ser calculada sobre: la cuarta parte del monto del activo neto, o la cuarta parte de los ingresos brutos.

### **1.2.7 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS-, Decreto 295 y sus reformas**

Esta Ley Orgánica indica que, toda la población guatemalteca laboralmente activa deberá contribuir en forma económica con esta institución para su buen funcionamiento, según sus ingresos; a cambio podrá gozar de los beneficios que en ella se presten.

### **1.2.8 Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas**

Este Código rige la relación jurídica que se establece entre la Administración Tributaria, y otras entidades del Estado y los contribuyentes derivada de la obligación tributaria.



### **1.2.9 Código de Comercio, Decreto Número 2-70 y sus reformas**

Establece lo referente a la creación de las empresas y todas sus modificaciones, incluyendo prórrogas, aumento o reducción de capital, cambio de razón social o denominación, fusión, disolución o cualesquiera otras reformas o ampliaciones, se harán constar en escritura pública. El testimonio de la escritura constitutiva, el de ampliación y sus reformas deberán presentarse ante el Registro Mercantil.

### **1.2.10 Código de Trabajo, Decreto Número 14-41 y sus reformas**

Este Código regula los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores en la relación laboral que se da dentro de una empresa, y en el caso de conflictos, crea instituciones para atender estos asuntos.

### **1.2.11 Código de Salud, Decreto Número 90-97 y sus reformas**

Indica los requisitos que las empresas deben cumplir al momento de comercializar un producto alimenticio con nombre comercial, el cual debe contar con la autorización del Ministerio de Salud y obtener su registro sanitario de referencia o certificación sanitaria, en dicho Ministerio. El registro sanitario de referencia permitirá garantizar la inocuidad y calidad del alimento y constituirá el patrón de base que servirá para controlar periódicamente el producto en el mercado. Los requisitos para el registro sanitario de referencia estarán basados en los criterios de riesgo, establecidos en el reglamento respectivo.

### **1.3 Empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca**

“Son empresas que se dedican a importar, comercializar y exportar un producto lácteo,” (24) como la leche deshidratada de vaca, en varias clases y presentaciones; estableciendo los controles de calidad necesarios para garantizar que el producto que llegará al consumidor final es de óptima calidad, con seguridad alimentaria y a precios favorables.

Estas empresas están reguladas por el Código de Salud, Decreto 90-97, del Congreso de la República de Guatemala, en el cual se designa al Ministerio de Salud y Asistencia Social para el otorgamiento de la licencia sanitaria para la apertura de los establecimientos, el registro sanitario de productos procesados y no procesados.

Así también este Código, delega al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, la prevención y control en las etapas de producción, transformación, almacenamiento, transporte, importación y exportación de alimentos naturales no procesados.

El Ministerio de Economía, en el Acuerdo Ministerial Número 381-2013, da a conocer la resolución Número 312-2013 en la cual aprueba el Reglamento Técnico Centroamericano -RTCA- 67.04.65:12, Uso de Términos Lecheros; esta resolución entró en vigencia el 21 de diciembre de 2013. La Resolución 312-2013, indica que el objeto del Reglamento en mención, es establecer el uso correcto de los términos lecheros relacionados con los alimentos que se destinan al consumo humano directo o su ulterior elaboración; y su ámbito de aplicación abarca todos los países de la región Centroamericana.

### **1.3.1 Importancia de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca**

Particularmente la importancia de ofrecer al público en general, este producto lácteo, radica en los beneficios que se obtienen al consumirlo constantemente, ya que puede mejorar la salud y alargar la vida. “Las investigaciones realizadas por científicos de la Universidad de Bristol en Reino Unido, y de la Universidad de Queensland en Australia, argumentan que los lácteos podrían ser una buena alternativa para conseguir lograr una mejor calidad de vida.” (25)

“La composición y valor nutritivo de la leche rica en proteínas de alta calidad, calcio, vitaminas A y D, y vitaminas del complejo B, la convierten en un alimento importante en periodos de infancia y adolescencia y en situaciones fisiológicas como en el embarazo y lactancia. Su consumo también contribuye al buen mantenimiento de la masa ósea en el adulto y en el anciano.” (25)

La importancia general radica en que genera empleo, paga impuestos, favorece la cadena productiva de determinados sectores del mercado guatemalteco y a todos los miembros que laboran en ella, y es factor de desarrollo de su comunidad, región y país.

### **1.3.2 Estructura organizacional de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca**

“Las empresas se estructuran según su tamaño y recursos a través de áreas funcionales. Se conoce como área funcional o clave al campo administrativo (área) de trabajo especializado en que se dividen las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales, por departamentos o gerencias: finanzas, producción-operaciones, mercadotecnia o comercialización, personal o recursos humanos.” (20:11)

En las estructuras actuales, la auditoría interna está estrechamente vinculada a la estructura organizacional de las empresas, al constituirse en el control de controles; vela por el buen funcionamiento de las áreas, entre otras atribuciones.

### **1.3.2.1 Tipos de organización, según el principio de jerarquía y división del trabajo**

- a) “Organización vertical: inspirada en el principio de jerarquía y unidad de mando, de modo que las órdenes provienen siempre del primer nivel jerárquico. Cada empleado recibe órdenes de su superior y se comunica con él.” (16:30)
  
- b) “Organización horizontal: se basa en el principio de reparto del trabajo, de la especialización y la funcionalidad. Se rompe la unidad de mando.” (16:30)

### **1.3.2.2 Tipos clásicos de autoridad**

- a) “Autoridad Lineal: es la ejercida por un jefe sobre una persona o grupo. Esta autoridad se deriva desde la más alta dirección de una organización hasta el último estrato, formado por la cadena de mando...” (18:163)
  
- b) “Autoridad staff, técnica o de asesoramiento: que no tiene don de mando directo; tampoco tiene autoridad, sino sólo asesora al director general dándole su opinión y consejo...” (18:163)
  
- c) “Autoridad funcional: es aquella que se ejerce de un departamento a otro del mismo nivel o de nivel inferior. Su autoridad se ejercita dentro

de las funciones específicas que tiene encomendadas. Esta autoridad solamente recomienda lo que es conveniente hacer...” (18:165)

El creciente número de tareas que se llevan a cabo en una empresa y la complejidad que pueden llegar a alcanzar, hacen necesaria la división del trabajo. De este modo, la distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de éstas en bloques más o menos homogéneos conformarán una serie de unidades que se denominan departamentos, divisiones o áreas funcionales.

A continuación se presenta una departamentalización estándar en las empresas que comercializan leche deshidratada de vaca; cabe mencionar que solamente se presentan los puestos de línea.

a) Junta directiva de accionistas

Está conformada por personas que aportan el capital de trabajo a la empresa, y su participación está representada en acciones. “Su función es establecer los objetivos generales y la toma de decisiones estratégicas que afectan el funcionamiento de toda la empresa.” (18:150)

b) Gerente General

“La gerencia general tiene la responsabilidad de la coordinación de las áreas, la toma de decisiones estratégicas y la representación de la empresa.” (20:11,12)

c) Auditoría Interna

“La Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (14:4)

d) Departamento de Compras

Se encarga de las operaciones de compra y logísticas para el abastecimiento de existencias para ser comercializadas.

e) Departamento de Bodega

Se encarga del almacenamiento y custodia de las materias primas y de productos fabricados y gestión de las existencias.

f) Departamento de Ventas

Se encarga de la organización y realización de las ventas, “constantemente realiza estudios de mercado para generar nuevos productos o servicios, elabora estrategias de comercialización, promociones y publicidad; y analiza las curvas de costos y utilidades que se esperan obtener en las ventas.”  
(23:22)

g) Departamento de Distribución

Su función principal es coordinar, transportar y entregar puntalmente los pedidos de los clientes en el lugar y hora indicada.

h) Departamento de Contabilidad

Se encarga del registro contable de todas las operaciones que realiza la organización en su conjunto, “así también lleva el archivo y control de la documentación que respaldan los registros, practica inventarios físicos, por autorización competente elabora y proporciona información contable a terceros, calcula y paga las declaraciones de impuestos, y presenta los

informes contables correspondientes a través de estados financieros para mostrar la situación general de la empresa.” (23:23)

i) Departamento de Créditos y Cobranzas

Este departamento se encarga de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa, administra y controla la cartera de clientes para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos; analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

j) Departamento de Tesorería

“Se encarga de gestionar todos los pagos por compromisos financieros previamente acordados, lleva el control del movimiento del dinero, realiza las provisiones de fondos y atiende las relaciones con entidades bancarias.” (23:22)

k) Departamento de Recursos Humanos

Su función principal es gestionar la ocupación de puestos de trabajo a través del reclutamiento, selección, contratación y formación del capital humano; administra la nómina de sueldos, salarios y prestaciones; y se encarga de atender las relaciones laborales individuales y colectivas dentro del ámbito legal. (23:23)

### **1.3.2.3 Aspectos sobre la leche deshidratada de vaca**

Los aspectos más relevantes se detallan a continuación:

- **Su comercialización**

“El consumo de leche en polvo se ha extendido en todo el mundo porque se considera la mejor forma de conservar la leche, es de fácil almacenamiento y transporte. Además la leche en polvo una vez reconstituida tiene bastante similitud con la leche líquida en su composición, sabor, aroma y valor nutritivo. Se distinguen varias categorías de leche en polvo de acuerdo a su composición: Leche en polvo entera, semidescremada y descremada”. (28)

- **Proceso de elaboración de la leche deshidratada**

Uno de los métodos más conocidos para la producción de leche deshidratada es la denominada desecación por atomización (nebulización o spray).

“Con este proceso, la desecación de la leche se sucede de forma instantánea. La desecación de la leche por atomización consiste en pulverizar la leche concentrada en forma de gotas muy pequeñas o de niebla en el interior de una cámara en donde circula una corriente de aire caliente en paralelo o en sentido opuesto a la trayectoria de las gotas de leche concentrada que ingresan a la máquina. La corriente de aire caliente transfiere el calor necesario a las gotas de leche concentrada para evaporar el agua que contienen. Las partículas desecadas van al fondo del equipo.” (27)

“La temperatura inicial del aire caliente oscila entre 170 a 250°C. Se tiene que cuando el agente desecador toma el agua del producto y entra en contacto con las partículas, estas se enfrían a 100°C evitando la desnaturalización de los componentes de la leche.” (27)



Antes de aplicar dicho método la leche debe ser precalentada, evaporizada y homogenizada.

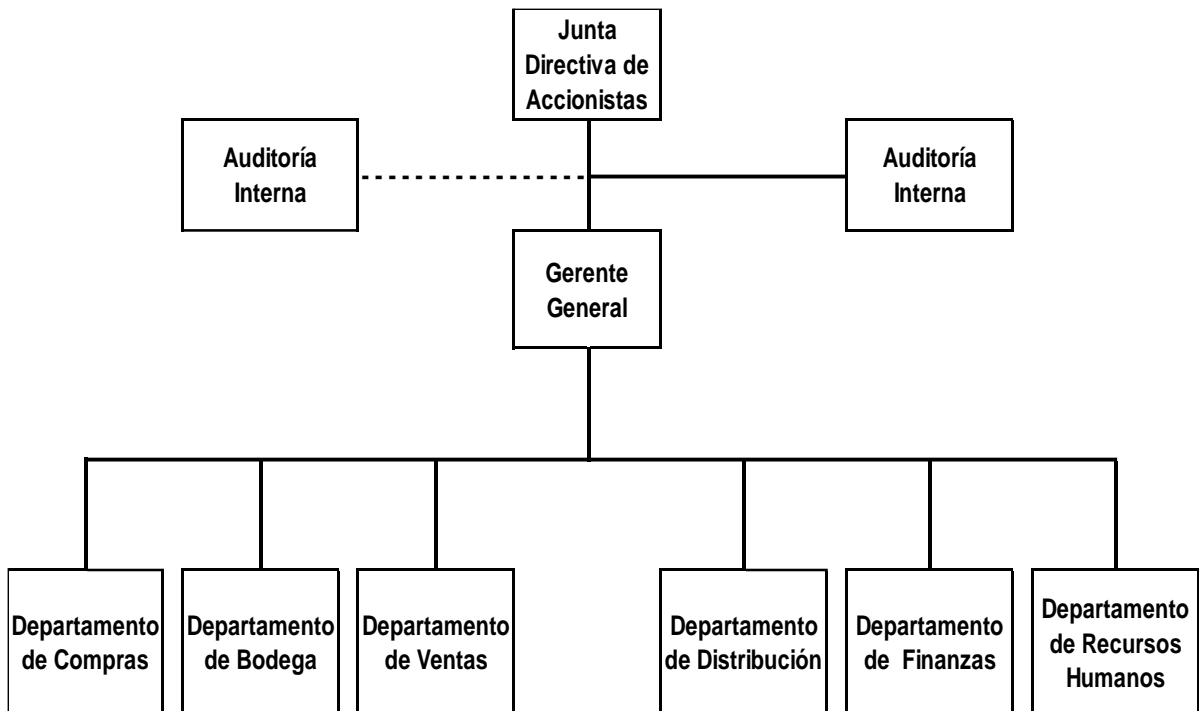
“El envase de la leche en polvo puede hacerse una vez que ha sido pulverizada o que se ha almacenado en silos provisionales. La pulverizada puede ser empacada a granel o en bolsas de presentación de 1000g, 500g y 250g o de acuerdo a las solicitudes del mercado...” (27)

“En el empaque a granel se emplea sacos de papel revestidos con papel encerado o también con un segundo saco de plástico. Para el empaque de unidades de bajo peso; se utilizan cajas plegadas con una bolsa interior de celofán o papel plastificado. También se empaca en tarros de hojalata barnizados.” (27)

#### **1.3.2.4 Organigrama de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca**

A través del siguiente organigrama, se presenta gráficamente la estructura organizacional interna de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca, la cual puede variar según decisiones de la dirección o por el creciente volumen de operaciones de la misma.

**Figura No. 1**  
**Organigrama horizontal de una empresa comercializadora**  
**de leche deshidratada de vaca**



Fuente: organigrama elaborado según investigación realizada.

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LECHE DESHIDRATADA DE VACA**

#### **2.1 Breve historia del crédito**

Hay diferentes versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias. El crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especies, y fue hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontraron los primeros signos del desarrollo crediticio; sus operaciones de crédito fluctuaban entre el 40 y el 75%, y aun cuando parezcan elevados, se debe considerar que, por las circunstancias de aquella época, el prestamista corría grandes riesgos.

Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente que no cumpliera lo pactado con el acreedor; también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, y aun la pena de muerte, aunque el castigo más común era su venta en calidad de esclavo.

El crédito evolucionó años después, debido a que los prestamistas se generalizaron en los banqueros. Su actividad era distinta, pues actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban a su vez de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo, fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como se conocen en la actualidad.

Los babilonios dejaron escritos hechos en tablillas de barro, que eran órdenes de pago con ciertas similitudes a la actual letra de cambio. En el comercio griego se institucionalizó un documento similar a la letra de cambio y la carta de transferencia, tan utilizadas por los romanos. Existen bases fehacientes de transacciones comerciales internacionales de pueblos antiguos como Siria, Cartago.

## **2.2 Definición de crédito**

La palabra crédito proviene del latín *creditus* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en dinero, después de transcurrir un tiempo determinado.

El crédito, según algunos economistas, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura". Por ejemplo si una empresa vende un producto o servicio a un cliente a treinta días plazo, significa que ésta confía en que llegada la fecha de dicho plazo le será cancelada la deuda. En este caso se dice que la deuda ha sido "a crédito, a plazo".

En la realidad económica y financiera, se entiende por crédito; la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un cliente, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída. Los clientes con esta calidad de pago, gozan de un crédito solvente, que es aquel que se puede utilizar repetidamente y retirar fondos hasta un límite autorizado.

Con base en lo anterior se concluye que, el crédito es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada "deudor", en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

### **2.3 Tipos de créditos**

A la fecha existe una gran variedad de créditos que se manejan en el mercado de los negocios, por lo que a continuación se presentan los más utilizados:

- Crédito al consumo: préstamo a corto o mediano plazo que normalmente va de un año a cuatro, que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.
- Crédito comercial: préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.
- Crédito hipotecario: dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo, que va de ocho años a veinte años, según el fin del préstamo.
- Crédito consolidado: es un préstamo que reúne todos los otros préstamos que un prestatario tiene en curso, en un único y nuevo crédito. Habitualmente estos préstamos consolidados permiten a quienes los

suscriben, pagar una cuota periódica inferior a la suma de las cuotas de los préstamos separados; para que esta consolidación de deudas funcione, suele prolongarse el plazo del crédito y/o el tipo de interés a aplicar.

- Crédito personal: dinero que entrega el banco o financiera a un individuo, persona física, y no a persona jurídica, para adquirir un bien mueble el cual puede ser pagado en el mediano o corto plazo que va de uno a seis años.
- Crédito prendario: dinero que le entrega el banco o entidad financiera a una persona física, y no a personas jurídicas para efectuar la compra de un bien mueble, generalmente este tipo de crédito, debe de ser aprobado por el banco o entidad financiera, debido a que el bien mueble a comprar quedará como garantía prendaria, hasta que quede saldada la deuda con la entidad financiera.
- Crédito rápido: es un tipo de préstamo que suelen comercializar entidades financieras de capital privado, de baja cuantía y con cierta flexibilidad en los plazos de amortización, convirtiéndose en productos atractivos sobre todo en casos de necesidades urgentes de liquidez, como por ejemplo para cubrir una deuda por enfermedad, un viaje, educación, entre otros.
- Mini Crédito: bajo esta forma de crédito funcionan las tarjetas de crédito, ya que son préstamo de baja cuantía a devolver en no más de 30 días que conceden las entidades de crédito. Se caracterizan por su solicitud ágil, su aprobación o denegación rápidas y por ser bastante más caros que los préstamos bancarios.

## **2.4 La importancia de vender al crédito**

“En la actualidad son pocas las personas que tienen la capacidad de adquirir productos o artículos de contado, por ello tienen que recurrir a una de las prácticas más antiguas: el crédito, por esta razón es importante analizar la manera de otorgar el financiamiento y a quienes, ya que lo difícil no es otorgarlo sino recuperar ese préstamo.” (15:111)

Basado en lo anterior, el otorgamiento de crédito es concedido a los clientes en cuenta abierta, para sostener y aumentar el volumen de las ventas de bienes o servicios, con lo cual se estarán logrando los objetivos de generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

## **2.5 Administración de la cuenta por cobrar**

Una parte creciente de la inversión en activos corporativos se ha dirigido hacia las cuentas por cobrar, debido a que la expansión de las ventas, en ocasiones alimentada por presiones inflacionarias, ha impuesto una carga adicional sobre las empresas que deben llevar saldos más grandes de sus clientes. Con frecuencia, las recesiones también han estirado los plazos de pago cuando los clientes pequeños han tenido que recurrir a los proveedores para obtener crédito. “Las cuentas por cobrar como porcentaje de los activos totales han aumentado frente al inventario, lo que es preocupante para la administración de los activos circulantes de algunas corporaciones.” (15:162)

Las cuentas por cobrar forman parte del ciclo de conversión del dinero y constituyen el periodo promedio de cobro. “Este periodo es la duración promedio de tiempo que transcurre desde la venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa.” (17:558)

El periodo promedio de cobro consta de dos partes.

a) La primera es el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo o por cualquier otro medio. Implica administrar el crédito disponible para los clientes de la empresa.

b) La segunda parte, es el tiempo que transcurre desde que el cliente envía el pago hasta que la empresa recibe los fondos correspondientes en su cuenta bancaria. Implica cobrar y procesar los pagos.

## **2.6 Importancia de la administración de la cuenta por cobrar**

Las cuentas por cobrar forman parte del capital de trabajo y su eficiente administración permite un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo, que contribuya a aumentar el valor de la empresa.

La utilización de las cuentas por cobrar convertidos en efectivos para el pago de deudas a corto plazo sin utilizar mucho o nada de efectivo adicional propio o ajeno, es un indicador de la buena administración de las cuentas por cobrar.

## **2.7 Departamento de créditos y cobranzas en una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca**

Es uno de los departamentos vitales dentro de las organizaciones empresariales, cuya función principal es analizar el otorgamiento de créditos a clientes y el respectivo seguimiento de cobro, según las condiciones de venta pactadas.

“El otorgamiento de créditos por parte de las empresas, se establece de acuerdo al mercado económico en el que se desarrollan las operaciones de venta, al tipo de persona, y a las características de los productos;” lo que se



pretende es obtener los mayores rendimientos con relación a la inversión.  
(15:117)

Las cuentas por cobrar se refieren exclusivamente a personas que deben a la empresa por concepto de ventas de mercaderías, cuyo soporte, es la factura que debe ser cambiaria, la cual en una situación de negación de la deuda puede utilizarle como garantía legal, para iniciar un proceso judicial con el fin de recuperar el cobro.

## **2.8 Análisis general de la cartera de clientes**

El departamento de créditos y cobranzas, después de otorgar los créditos debe vigilar y supervisar las cuentas por cobrar de aquellas personas que por medio de las ventas tienen un adeudo con la empresa, y sobre todo que éste se recupere de manera oportuna y en condiciones normales establecidas de acuerdo a las políticas de crédito.

Se debe identificar si la cartera de clientes se encuentra vigente o vencida de acuerdo a las fechas de pago, los adeudos mientras se encuentren vigentes (que no estén vencidos), únicamente se les dará seguimiento para que se recupere, una vez que llegan a su vencimiento y no han sido recuperados, entonces se les otorga un trato especial para recuperar el monto del crédito y no perder a los clientes.

En el análisis general de cartera, se califica a toda la cartera de clientes de acuerdo al comportamiento crediticio de cada uno de ellos con relación al pago y a la antigüedad de saldos; esta calificación consiste en saber cómo es el cliente como pagador, si se encuentra en cartera vencida por ser cliente moroso o si tiene algún problema externo que haya afectado su comportamiento. Esta calificación se puede indicar con letras, por ejemplo:

- A Excelente pagador (paga anticipadamente al vencimiento).
- B Buen pagador (paga el día del vencimiento).
- C Regular (paga unos días después del vencimiento).
- D Malo (Paga vía extrajudicial o judicial).
- E Castigo (No recuperable).

Esta calificación sirve para tomar medidas de acción con relación a la antigüedad de los saldos o fechas de vencimiento para recuperar todas las cuentas por cobrar, ya sea de manera extrajudicial o judicial.

En general, las empresas comerciales no se permiten tener más del 5% de cartera vencida, por ello se debe dar seguimiento constante para no arriesgar la operación de la empresa.

Las cuentas por cobrar se deben identificar de manera precisa con relación a lo siguiente:

- Nombre del cliente
- Número de código del cliente
- Saldo de la cuenta
- Importe vigente
- Importe vencido
- Números de facturas
- Fechas de créditos

Algunas empresas que no cuentan con departamento jurídico para realizar las acciones judiciales correspondientes para recuperar el monto del crédito, traspasan la cartera a despachos jurídicos que se dedican al cobro de carteras vencidas, estas empresas están dedicadas al factoraje financiero.

## **2.9 Factores que debe considerar el departamento de créditos y cobranzas en el análisis de la solicitud de créditos y la verificación de datos**

Para que el departamento de créditos y cobranza logre los cobros tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas; debe atender correctamente la administración de la política de crédito, la cual esencialmente contiene los siguientes factores:

### **2.9.1 Normas de crédito**

Contiene los estándares de crédito y selección para su otorgamiento, que consiste en la aplicación de técnicas con la finalidad de determinar qué clientes merecen recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de ésta para otorgar crédito a un cliente. Las normas de crédito más comunes son:

- a) Evaluaciones del crédito
- b) Referencias comerciales y personales
- c) Carácter estacional de las ventas
- d) Volumen de ventas al crédito

#### **2.9.1.1 Técnicas de evaluación del crédito**

El departamento de créditos y cobranza puede evaluar el otorgamiento de crédito utilizando las siguientes técnicas:

## **A) Las cinco “C” del crédito**

“Una técnica de uso común, para determinar si se otorga un crédito, se denomina las cinco “C” del crédito, la cual conforma un marco de referencia para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y los gastos implicados, este método de selección se usa en solicitudes de crédito de grandes montos de dinero. Las cinco “C” son:” (17:558)

- a) Características del solicitante: es el estudio del comportamiento anterior que han tenido los clientes para cumplir con sus obligaciones de manera oportuna y en condiciones normales.
- b) Capacidad: es el análisis referente a la información financiera (estados financieros), presentada por los clientes para conocer los flujos de efectivo que dispone y así saber si cuentan con capacidad de pago.
- c) Capital: es la deuda del solicitante en relación con su capital patrimonial. Es necesario que se estudie este punto para determinar si el cliente cuenta con los fondos monetarios suficientes con relación al monto otorgado en crédito, ya sean fondos en bienes muebles e inmuebles.
- d) Colateral: el monto de activos que el solicitante tiene disponibles para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de los activos disponibles, mayor será la probabilidad de que una empresa recupere sus fondos, si el solicitante no cumple con el pago.
- e) Condiciones: se deben evaluar las condiciones económicas existentes generales y específicas que pudieran afectar positiva o negativamente a la industria, comercio o empresa de servicio y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

El análisis por medio de las cinco “C” del crédito no genera una decisión específica de la aceptación o rechazo, de modo que su uso requiere de un analista experimentado que se encargue de revisar y aceptar las solicitudes de crédito. La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán, sin tener que presionarlos, dentro de los términos y plazos establecidos.

## **B. Calificación de crédito**

“La calificación de crédito es un método de selección para el otorgamiento de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y escasos montos en quetzales. La calificación de créditos aplica ponderaciones obtenidas estadísticamente a los puntajes de las características financieras y crediticias clave de un solicitante de crédito, para predecir si pagará a tiempo el crédito solicitado.” (17:559)

En pocas palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante, y esa calificación se usa para tomar la decisión de aceptación o rechazo del otorgamiento del crédito al solicitante.

Las numerosas operaciones de tarjeta de crédito, como las de bancos, empresas petroleras y tiendas departamentales, son las que usan con mayor frecuencia la calificación de crédito. La finalidad de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas, con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión con base en una calificación errónea es pequeño. No obstante, si aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces deberá reevaluarse el sistema de calificación.

“En ocasiones, las empresas considerarán modificar sus normas o estándares de crédito en un esfuerzo por mejorar sus rendimientos y crear más valor para sus propietarios...” (17:525)

### **2.9.2 Términos comerciales de crédito**

Los términos de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa otorga un crédito. Los términos de 30 netos, significa que el cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito (comúnmente fin de mes o fecha de factura) para pagar el costo total de la factura.

“Si una empresa registra un promedio diario de cinco mil quetzales (Q. 5,000.00), de ventas al crédito y otorga plazos de 30 días, el saldo promedio de las cuentas por cobrar ascenderá a ciento cincuenta mil quetzales (Q. 150,000.00). Si el plazo se les amplía hasta 60 días, tendrá que mantener trescientos mil quetzales (Q. 300,000.00) en cuentas por cobrar, por lo que requerirá mucho más financiamiento adicional.” (15:175)

El giro del negocio de la empresa tiene mucho que ver con los términos de crédito regulares. Por ejemplo, una empresa que vende artículos perecederos tendrá plazos de crédito muy cortos porque sus artículos tienen poco valor colateral a largo plazo; una empresa con un negocio de temporada puede adaptar sus plazos para que coincidan con los ciclos de la industria. Una empresa alinea sus términos de crédito regulares a los estándares de su industria.

Si sus condiciones son más restrictivas que las de sus competidores, perderá el negocio; si sus condiciones son menos restrictivas que las de sus competidores, atraerá a clientes de mayor riesgo que probablemente no pagarían en las condiciones habituales de la industria. Lo primordial es que una firma compita con base en la calidad y precio de sus ofertas de bienes y

servicios, y no con base en sus condiciones de crédito. En consecuencia, los términos de crédito regulares de la empresa deben coincidir con los estándares de la industria, pero los términos para los clientes individuales deben reflejar el riesgo del cliente.

### **2.9.2.1 Descuentos por pronto pago**

Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, “es decir deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo específico.” (19:563). Por ejemplo, los términos de 2/10, 30 netos, significan que el cliente puede recibir un descuento del 2% del monto de la factura si realiza el pago en los primeros 10 días a partir del inicio del periodo de crédito o puede pagar el monto total de la factura en 30 días, pero sin el descuento respectivo.

### **2.9.2.2 Descuentos por pago de contado**

Incluir un descuento por pago de contado en los términos de crédito, es una manera común de acelerar los pagos sin ejercer presión sobre los clientes. El descuento por pago de contado ofrece un incentivo a los clientes para que paguen más rápido. Al acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar, pero también disminuye las utilidades por unidad. Además, establecer un descuento por pago de contado debería reducir las deudas incobrables porque los clientes pagarían más rápido, y debería incrementar el volumen de las ventas porque los clientes que aprovechan el descuento pagan un precio más bajo por el producto.

Por consiguiente, las empresas que consideran ofrecer cualquiera de los dos o los dos tipos de descuentos, deben realizar un análisis de costos y beneficios para determinar si es rentable otorgar ese descuento.

Aumentar el número de días de los descuentos por pagos de contado (de 10 a 20 días) y del periodo de crédito (de 30 a 45 días); traerán los efectos siguientes: se deberían incrementar las ventas, afectando positivamente las utilidades. Sin embargo, tanto la inversión en las cuentas por cobrar como los gastos por deudas incobrables también aumentarían, afectando negativamente las utilidades. El aumento de la inversión en las cuentas por cobrar, se debería a más ventas y a pagos en general más lentos en promedio, como resultado del período de crédito más prolongado. Y el aumento de los gastos por cuentas incobrables se debe al hecho de que cuanto más largo es el periodo de crédito, mayor es el riesgo de que el cliente sea incapaz de pagar sus deudas.

### **2.9.3 Política de cobranza**

“El aspecto final que el departamento de créditos y cobranzas debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es, la supervisión de crédito, que consiste en una revisión continua de sus cuentas por cobrar para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos. Si los clientes no pagan a tiempo, la supervisión de crédito advertirá a la empresa del problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque, prologan el periodo promedio de cobro, incrementando así la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión son, el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Adicionalmente, las empresas utilizan varias técnicas comunes de cobro.” (17:531)

#### **2.9.3.1 Periodo promedio de cobro**

El periodo promedio de cobro es uno de los componentes del ciclo de conversión del efectivo. Este periodo, es el número promedio de días que las ventas a crédito están pendientes de pago. Sus elementos son:



- a) El tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo u otro medio.
- b) El tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago una vez que el cliente lo envía. La fórmula para calcular el periodo promedio de cobro se muestra a continuación:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias al crédito}}$$

El suponer que el tiempo de recepción, procesamiento y cobro es constante, el periodo promedio de cobro indicará al departamento, en promedio, cuándo pagan los clientes sus deudas.

El conocimiento de este periodo de cobro permite al departamento determinar si los cobros se están dando en los tiempos estimados en los términos de crédito o si existe un problema general con las cuentas por cobrar.

Si los informes mensuales elaborados por el departamento de créditos y cobranzas, muestran que el periodo promedio de cobro aumenta cada mes, la empresa deberá evaluar la gestión administrativa de las cuentas por cobrar a cargo de dicho departamento.

### **2.9.3.2 Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar**

“Un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Por lo general, se realiza una clasificación mensual, de los últimos tres o cuatro meses.” (17:565). El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos. El objetivo

del calendario de vencimientos es permitir al departamento de créditos y cobranzas detectar los problemas.

## **2.10 Técnicas comunes de cobro**

“Se emplean varias técnicas de cobro, que van desde el envío de cartas hasta emprender acciones legales. A medida que una cuenta sigue incurriendo en mora, el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso...” (17:533)

Las técnicas más comunes de cobro, en el orden en que se aplican en el proceso de cobro son:

- a) Cartas: después de cierto número de días, la empresa envía una carta formal y estado de cuenta correspondiente, recordando al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga en cierto periodo después de que se envió la carta, se manda una segunda carta en un tono más exigente.
- b) Llamadas telefónicas: si las cartas no tienen éxito, se puede realizar una llamada telefónica al cliente para solicitar el pago inmediato. Si éste tiene una excusa razonable, es posible efectuar arreglos para extender el periodo de pago. Se puede recurrir a una llamada por parte del abogado de la empresa.
- c) Visitas personales: esta técnica es más común a nivel de crédito de consumo, pero también la emplean eficazmente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor local o a una persona de cobranza para confrontar al cliente suele ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.

- d) Agencia de cobro: la empresa remite las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado de cobranzas. Los honorarios por este servicio, en general, son bastante altos; la empresa podría recibir solo un porcentaje del total de las cuentas cobradas de esta manera.
  
- e) Acción legal: la acción legal es el paso más severo y una alternativa para una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa, sino que puede llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO INTEGRADO DE CONTROL**  
**(INFORME COSO)**

**3.1 Control Interno**

El control interno es una función esencialmente de la dirección superior, es un factor básico que opera de una u otra forma dentro de la administración de todo tipo de empresa pública o privada.

Frecuentemente el control interno se caracteriza como el sistema dinámico que activa las políticas de operación en su conjunto y las conserva dentro de áreas funcionales de acción factible.

Se dice que existe un adecuado sistema de control interno, cuando una empresa opera de conformidad con los objetivos y planes, con economías en la utilización de recursos, es decir, con eficacia y eficiencia.

A la fecha, una gran cantidad de decisiones administrativas se basan en información contable. El control interno proporciona a los administradores la seguridad razonable de que los informes contables en los que basa su toma de decisiones son confiables.

**3.1.1 Definición**

“El termino control, es una contracción de la expresión francesa contreröle, que significa contrarregistro; en un principio se utilizó para designar un doble registro en la expedición de copias o extractos de actos financieros o de la justicia.” (18:204). Este término se ha ampliado para cubrir la totalidad de las actividades funcionales y operaciones de las empresas.

Con la apertura de los mercados internacionales y la competencia mundial, el control en las empresas ha adquirido una mayor importancia y vigilancia.

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.” (3:3)

La definición de control interno, refleja ciertos conceptos fundamentales:

- Está orientado a la consecución de objetivos; en una o más categorías, operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas; es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas; no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable; no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad; flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

### **3.1.2 Importancia del control interno**

El control interno a través de procedimientos y políticas adoptadas por la empresa de manera coordinada, protegen los recursos de pérdidas, fraude o ineficiencia, promueve la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos, apoya y mide la eficacia y eficiencia de ésta, así también mide la eficiencia de las operaciones en todas las áreas funcionales de la empresa. Todo lo anterior servirá a la dirección para tomar decisiones correctas, que contribuirán al logro de los planes y objetivos que agregaran valor a la empresa.

### **3.1.3 Características de un buen control interno**

El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos generales, dependiendo su efectividad, en ese sentido, de la información recibida. Los sistemas de control, para lograr su uso óptimo, deben tener ciertas características, que son las siguientes:

- a) Deben ser oportunos: un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado, los registros contables (estados financieros), son relativamente precisos e históricos por naturaleza, ya que son preparados después de que el periodo se ha cerrado. Con frecuencia son de gran utilidad para la planeación, pero por lo común, son inadecuados como informes de control porque no son oportunos.
- b) Seguir una estructura orgánica: la función de control no puede sustituir una estructura orgánica. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestra su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función. El enviar la información al gerente o jefe de área es una forma efectiva de hacer factible la práctica del control al más bajo nivel posible de la empresa.

- c) Ubicación estratégica: no es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, aun cuando éste sea de pequeña o mediana magnitud. Por tanto es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.
  
- d) Un control debe ser económico: se refiere al aspecto de que cuando hay un control excesivo, puede ser gravoso y provocar un efecto sofocante en el personal. Es evidente que los controles consumen recursos, por lo tanto deben prestarse especial atención al análisis costo beneficio de los sistemas de control.
  
- e) Revelar tendencia y situación: los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que solo son necesarios los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar. Aunque tales mediciones muestran una visión de la situación presente, no revelan necesariamente la tendencia de la ejecución, por ejemplo, el informe de producción mensual no expone si la producción está aumentando o decreciendo.
  
- f) Resaltar la excepción: existen dos razones del porque un sistema de control efectivo acentúa la excepción. La primera es la cantidad de información producida, aun en pequeños organismo, es tan extensa que hace difícil, si no imposible, determinar la importancia de toda la información. La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se centra en aquellos aspectos, que requieren una acción correctiva.

### 3.1.4 Métodos de evaluación del control interno

- La evaluación del control interno consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos y políticas, que han sido adaptados al ambiente y estructura de control interno de una empresa, así también como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de establecer si su diseño, implementación y mantenimiento del control interno contribuye o no, a los logros de los planes y objetivos trazados por la empresa.

Existen tres métodos para la evaluar el control interno, los cuales son:

- a) Método de cuestionarios: tiene como base específica el considerar que existen procedimientos y políticas de uso general en la empresa y de acuerdo a ello se adecuan preguntas, por consiguiente existiendo una respuesta afirmativa significa que estos están siendo cumplidos, y de tener un resultado negativo, se alude a su inexistencia o en su defecto a su incumplimiento. Las ventajas de este método son: la facilidad en su aplicación, presenta resultados rápidos y precisos. Por otro lado la desventaja es que se refiere a controles existentes, no actualizados u obsoletos.” (29)
- b) Método descriptivo: “se distingue porque presenta en forma detallada el proceso que está aprobado seguir en una actividad, adicionando las formas y prácticas de trabajo, normas, políticas, métodos, programas específicos, división de trabajo y responsabilidad. Entre las ventajas de este método se encuentran: analiza actividades, detalla procesos por escrito y describe normas de control. Las desventajas son: al existir procesos amplios se complica la descripción y por lo tanto la comprensión respectiva.” (29)



- c) Método gráfico: “tiene como premisa fundamental el presentar en forma ilustrativa la secuencia ordenada de pasos a seguir en cada actividad, en tal forma que se distinga perfectamente su orden previsto. Ilustra claramente la secuencia y recorrido de la información y formas. Las ventajas son: delimita pasos a seguir, ilustra pasos de operaciones y utiliza simbología lo cual armoniza la comprensión. Las desventajas: utilización de lenguaje gráfico deficiente, diagramas no técnicos, dificulta la comprensión de la presentación gráfica.” (29)

### **3.1.5 Objetivos de la evaluación del control interno**

Son tres los objetivos que se pretende alcanzar en la evaluación del control interno:

- De confiabilidad razonable: lo cual contribuye directamente a la empresa.
- Actuación del órgano de control: se refiere a la activación de funcionalidad y actuación que se debe observar de los responsables al informar los resultados.
- Presentación de recomendaciones y sugerencias: se refiere a la opinión de aprobación o indicación de adecuaciones.

### **3.1.6 Limitaciones del control interno**

El control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la empresa, ya que existen limitaciones, debido a que, no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos

operacionales. Es decir, en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- La falta de la adecuación de los objetivos establecidos, como condición previa para el control interno
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos
- Fallos humanos como puede ser la comisión de un simple error
- La capacidad de la dirección de anular el control interno
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante la conveniencia entre ellos
- Acontecimientos externos que escapan al control de la empresa

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la empresa. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

### **3.2 Marco Integrado de Control (INFORME COSO)**

A continuación se presentan los antecedentes de COSO:

#### **3.2.1 Antecedentes**

En el año 1,992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sporsoring Organizations of the Treadway

commission), publicó el Marco Integrado de control Interno (marco original, COSO). Este marco original ha obtenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Asimismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

COSO es una iniciativa del sector privado, patrocinado y financiado conjuntamente por:

- Asociación Americana de Contabilidad (American Accounting Association, (AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA)
- Instituto de Administración y Contabilidad (Financial Executives International, FEI)
- Instituto de Ejecutivos Financieros (Institute of Management Accountants, IMA)
- El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors, IIA)

Asimismo, ha habido cambios en el ámbito regulatorio relacionados con el reporte de la información financiera, el más importante es, La Ley Sarbanes Oxley, que se promulgó en Estados Unidos en el 2002, que entre sus disposiciones, en el Apartado 404 requiere que la dirección de empresas cotizadas evalúen e informe al final de cada ejercicio fiscal sobre la eficacia del control interno de la información financiera.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, en el año 2001 inicio un proyecto que integrará terminología y principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la administración de riesgos.

Este proyecto fue emitido a finales de septiembre de 2004, el cual fue denominado Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (Enterprise Risk Management-Integrated Framework, ERM) y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. Dicho proyecto fue liderado por PricewaterhouseCoopers y contó con la asistencia de un consejo compuesto por miembros de las cinco entidades patrocinadoras del Comité. El marco define los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del ERM, sugiere un lenguaje común y provee guías para hacer más eficientes las tareas.

El Marco COSO ERM y el Marco original son complementarios y no se sustituyen entre sí. El primero abarca el control interno y la gestión de riesgos y el segundo se enfoca específicamente al control interno de la empresa.

En los años que van desde la creación del marco original, las organizaciones y su entorno operativo y de negocio han cambiado de forma dramática, siendo cada vez más complejos, globales y tecnológicos. Al mismo tiempo, los grupos de interés están más comprometidos buscando una mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo de la empresa.

Desde la convicción de que estos marcos deben ser universales, no importando el tamaño de la empresa, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, inicio un proyecto de investigación y adaptación a este entorno que finalizó con la publicación a mediados del año

2006 de un documento denominado Control Interno de la Información Financiera-Guía para “Pequeñas” empresas cotizadas.

### **3.2.2 Importancia**

Este documento explica cómo usar el Marco para diseñar e implementar un control interno de la información financiera de forma eficiente. Aunque estos consejos están diseñados principalmente para ayudar a la dirección a establecer y mantener un control interno de la información financiera eficiente, también pueden ser útiles para que la dirección evalúe la eficiencia del control interno en el contexto de la guía de evaluación proporcionada por organismos reguladores.

### **3.2.3 Estructura del Marco Integrado de Control (Informe COSO)**

El Marco se presenta en cuatro secciones:

#### **a) Resumen para la dirección**

“Es una visión general del marco de control interno dirigido a la alta dirección, los miembros del consejo de administración, los legisladores y los organismos de control.” (3:10)

#### **b) Marco general de referencia**

“Define el control interno, describe sus componentes y ofrece criterios que pueden ser utilizados por la dirección, el consejo y otros para evaluar sus sistemas de control.” (3:10)

**c) Información a terceros**

“Es un documento complementario que sirve de guía para aquellas entidades que publican información sobre el control interno, al mismo tiempo que formulan sus cuentas estatutarias, o están considerando hacerlo.” (3:10)

**d) Herramientas de evaluación**

“Ofrece ciertas herramientas que pueden ser útiles para realizar una evaluación de un sistema de control interno.” (3:10)

**3.2.4 Propósitos**

El Marco Integrado de Control (Informe COSO), se ha emitido para orientar a la dirección de una empresa en como diseñar, dirigir o evaluar el control interno de la información financiera. Lo cual se llevará cabo, a través de la determinación de, si los componentes del control interno se han puesto en marcha y están operando eficazmente para que la organización tenga una seguridad razonable de que podrá prevenir y detectar errores materiales oportunamente. En caso contrario será necesario evaluar los sistemas de control de la empresa, utilizando como referencia de comparación, COSO, ya que este documento es el medidor definitivo para determinar la eficacia del control interno.

**3.2.5 Objetivos**

- Efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad

Se refiere a los objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

- **Confiabilidad de información financiera y no financiera**

Se refiere a que la información financiera y contable que se presente debe ser transparente y oportuna.

- **Cumplimiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta la empresa**  
Se refiere al conocimiento de los compromisos legales y fiscales que se deben cumplir con el fin de no tener repercusiones futuras que afecten negativamente la imagen de la empresa en su entorno interno o externo.

### **3.2.6 Componentes del Marco Integrado de Control (Informe COSO)**

El control interno consta de cinco componentes integrados, los cuales contienen una serie de veinte principios básicos que representan los conceptos fundamentales de cada uno de los componentes.

- **Entorno de control**

“El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la empresa.” (3:27)

A través de las prácticas y acciones cotidianas, la dirección puede reforzar eficazmente los valores y normas fundamentales en los distintos niveles de la empresa. Las relaciones de trabajo estrechas también permiten a la alta dirección reconocer rápidamente donde se necesita una modificación de las acciones de los empleados.

El entorno de control, tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno y marca la pauta en una empresa.

A continuación se presentan los siete principios relacionados al entorno de control.

**1. Integridad y valores éticos**

“La integridad y los valores éticos sólidos, especialmente de la alta dirección, se desarrollan, se comprenden y fijan el estándar de conducta para la información financiera.” (3:28)

**2. Consejo de administración y comité de auditoría**

“El Consejo de Administración entiende y ejerce la responsabilidad de supervisión relacionada con la información financiera y el control interno asociado.” (4:32)

**3. La filosofía de dirección y estilo de gestión**

“La filosofía y la forma de operar de la dirección ayuda a lograr el control interno eficaz de la información financiera.” (3:33)

**4. Estructura organizativa**

“La estructura de la organización de la empresa ayuda a lograr el control interno eficaz de la información financiera.” (3:34)

**5. Compromiso de competencia profesional**

“La empresa retiene individuos competentes en información financiera y puestos de supervisión relacionados.” (3:32)

**6. Asignación de autoridad y responsabilidad**

“Se asignan niveles de autoridad y responsabilidad a la dirección y empleados para facilitar el control interno eficaz de la información financiera.” (3:35)



## **7. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos**

“Se diseña e implementa políticas y prácticas de recursos humanos para facilitar el control interno eficaz de la información financiera.”  
(3:36)

- **Evaluación de los riesgos**

“Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos que se enfrentaran en la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.” (3.43)

Una condición previa a la evaluación de riesgos, es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección deben definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos.

Asimismo la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la empresa. La evaluación de los riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puede tener posibles cambios en el entorno exterior y dentro de su propio modelo de negocio, y que pueda provocar que el control interno no resulte efectivo.

A continuación se presentan los tres principios relacionados a la Evaluación del riesgo.

## **8. Objetivos**

“La dirección especifica los objetivos de la información financiera con suficiente claridad y criterio para facilitar la identificación de riesgos para obtener una información financiera fiable.” (3:44)

## **9. Riesgos**

“La empresa identifica y analiza riesgos asociados al logro de los objetivos de la información financiera como base para determinar cómo se deberían gestionar estos riesgos.” (3:53)

## **10. Gestión del cambio**

“En el contexto del análisis de riesgos, resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones necesarias ante las mismas.” (3:58)

- **Actividades de control**

“Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.” (3:67)

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivos o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial.

La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que,

no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

Los cuatro principios relacionados a las actividades de control son los siguientes.

**11. Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos**

“Se toman acciones para abordar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la información financiera.” (3:71)

**12. Tipos de actividades de control**

“Se seleccionan y desarrollan actividades de control teniendo en cuenta su coste y su eficiencia potencial de mitigar los riesgos para lograr los objetivos de la información financiera.” (3:68)

**13. Políticas y procedimientos**

“Se establecen y comunican en toda la organización las políticas relacionadas con la información financiera fiable, y sus procedimientos relacionados, que den como resultado que las directrices marcadas por la dirección se lleven a cabo.” (3:69)

**14. Controles sobre los sistemas de información**

“Se diseñan e implementan los controles de tecnología de la información donde sean aplicables, para ayudar a lograr los objetivos de la información financiera.” (3:72)

- **Información y comunicación**

La información es necesaria para que la empresa pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos.

La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

“La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual, la información se difunde a través de toda la empresa, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la empresa. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.” (3:81)

La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de afuera hacia el interior de la empresa, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

En resumen, los sistemas de información identifican, recogen, procesan y distribuyen la información que apoya el logro de los objetivos de la información financiera.

Los principios relacionados al componente de información y comunicación son cuatro y se presentan a continuación.

## **15. Información**

“Se identifica, captura y utiliza información pertinente en todos los niveles de la empresa y se distribuye en un formato y marco de tiempos que ayuda a lograr los objetivos de la información financiera.”(3:82)

**16. Calidad de la información**

“Se identifica y captura información utilizada para poner en marcha otros componentes de control y se distribuye en un formato y marco de tiempo que permite al personal llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.” (3:86)

**17. Comunicación interna**

“La comunicación permite y ayuda a la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades individuales de control interno en todos los niveles de la empresa.” (3:87)

**18. Comunicación externa**

“Se comunica a partes externas los asuntos que afecten la consecución de los objetivos de la información financiera.” (3:89)

- **Supervisión**

Las evaluaciones continuas y las independientes o una combinación de ambas, se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la empresa, suministran información oportuna. (3:93)

Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de las evaluaciones de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección.

Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

Algunas empresas más pequeñas tienen una función de auditoría interna para atender las evaluaciones de los sistemas de control interno; cuando no existe departamento de auditoría interna, es responsabilidad de los gerentes, realizar una evaluación dentro de su división o función, sobre la eficiencia de sus controles.

“Cuando una organización evalúa sus control interno de la información financiera de acuerdo con la sección 404 de la ley Sarbanes Oxley, los elementos del componente de supervisión, especialmente cualquier evaluación puntual que pudiera llevarse a cabo, puede ser útil a la hora de determinar cómo diseñar y planificar el proceso de evaluación.” (3:119)

**19. Actividades de supervisión continuada**

“Evaluaciones continuas y/o independientes permiten que la dirección determine si el control interno de la información financiera existe y funciona.” (3:94)

**20. Comunicación de deficiencias**

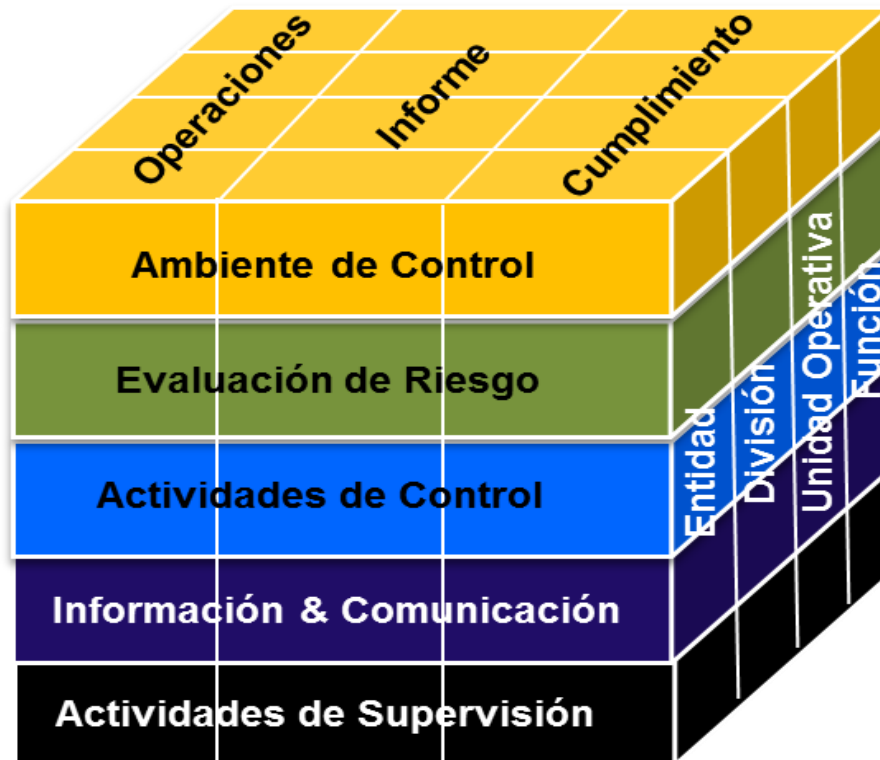
“Se identifica y comunica las deficiencias de control interno de forma puntual a las partes responsables de tomar acción correctiva y, según sea apropiado, a la dirección y al consejo.” (3:119)

**3.2.7 Relación entre objetivos y componentes**

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una empresa se esfuerza por alcanzar; los componentes que representa lo que se necesita

para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la empresa (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo.

**Figura No. 2**  
**Representación gráfica de la relación entre objetivos, componentes y estructura organizacional de una empresa, según COSO**



Fuente: "Control Interno-Marco Integrado. Resumen Ejecutivo" (3:6)

### **3.3 COSO y la participación del Contador Público y Auditor en función de la Auditoría Interna**

“La dirección de una empresa, normalmente utiliza la función de auditoría interna para proporcionar una perspectiva objetiva sobre elementos clave del sistema de control interno. Los informes de auditoría interna se distribuyen a la alta dirección y al Comité de Auditoría.” (3:121)

El conocimiento de los cinco componentes y sus respectivos principios, contenidos en el documento COSO, permitirán una mejor comprensión al departamento de auditoría interna de cómo aplicar el Marco de forma eficiente en las empresas cotizadas más pequeñas, Con el conocimiento obtenido, el departamento en cuestión, podrá afianzar la cultura de gestión de riesgos y la constante evaluación de control interno como funciones primordiales para la contribución del logro de los objetivos trazados por la empresa.

De este modo el departamento de auditoría podrá estar en la capacidad de sugerir un diseño de sistema de control interno o reforzar el ya existente en los departamentos, que resulten con deficiencias de control, repercutiendo en riesgos altos que afecten el buen desempeño de los demás departamentos de la empresa.

El auditor interno podrá prestar servicios de aseguramiento que comprenderá la tarea de evaluación objetiva de una operación, función, proceso o sistema de control interno, asimismo también podrá prestar servicios de consultoría que son por naturaleza consejos, los cuales estarán orientados a mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, mejorar las operaciones y el sistema de control interno integral o de un proceso en específico. (14:11,17)



## **3.4 Riesgo**

A continuación se presentan algunas definiciones de riesgo:

### **3.4.1 Definición**

“La palabra riesgo proviene del latín risicare, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo, relacionado con peligro o daño, siniestro o pérdida.” (1:13). Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. El beneficio que se pueda obtener por cualquier decisión o acción que se adopte, debe asociarse necesariamente con el riesgo inherente a dicha decisión o acción.

“En esencia, riesgo es una medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganará una inversión. Las inversiones cuyos rendimientos son más inciertos se consideran generalmente más riesgosas. Más formalmente, los términos de riesgo e incertidumbre se usan indistintamente para referirse al grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico.” (17:287)

Según lo anterior se concluye que riesgo es la probabilidad de que un acontecimiento futuro ocurra y afecte de forma negativa a la consecución de los objetivos estratégicos, operativos y financieros trazados por la empresa.

### **3.4.2 Elementos**

a) Externos: aquellos sobre los cuales la dirección no puede tomar una acción para controlarlos y llevarlos a un nivel razonable.

- La evolución de la inflación

- La política gubernamental
- La evolución de la tecnología
- El mercado cambiante
- La estrategia de los competidores

b) Internos: aquellos riesgos que son administrados por la dirección

- Riesgo económico: derivado de la elección de las inversiones de la empresa o activo, según sus objetivos o misiones
- Riesgo Financiero: materializado en el modo en que la empresa financia las inversiones que realiza, es decir la estructura de su pasivo.

### **3.4.3 Proceso de administración de riesgos**

“Implica en primer lugar, la identificación de riesgos, segundo su cuantificación y control mediante el establecimiento de límites de tolerancia al riesgo y, tercero la modificación o nulificación de dichos riesgos a través de disminuir la exposición al riesgo o de instrumentar una cobertura...” (1:17)

### **3.4.4 Matriz de riesgos**

“La matriz de riesgos es una herramienta de control y gestión que permite a través de una estructura establecida, visualizar los riesgos a través de anclar, departamentos, funciones, actividades, transacciones y flujos de información.” (3:139)

Su elaboración permite la comprensión de las actividades de una empresa y sus relaciones tanto internas como con terceros, así como la información que genera y utiliza para ayudar a controlar dichas actividades.

La matriz de riesgos es una herramienta de apoyo para la dirección la cual contribuirá a la comprensión, identificación y análisis de los riesgos asociados, también ayuda a identificar puntos en el sistema que deberían ser sometidos a control.

El objetivo de la matriz de riesgos es identificar y cuantificar los riesgos para lograr una gestión que permita disminuir la probabilidad y el impacto de que los eventos adversos afecten a la empresa de forma importante.

- **Elementos de matriz de riesgos**

La Matriz de riesgos, trabaja con una colección de diferentes Amenazas y Elementos de información. El primer elemento es la probabilidad que surja una amenaza o riesgo, a la cual se debe aplicar el respectivo análisis para determinar los efectos potenciales.

Los elementos de información son el segundo componente y son el resultado del impacto que tendrán los riesgos, dándoles una calificación dentro de los rangos alto, medio, o bajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LECHE DESHIDRATADA DE VACA (CASO PRÁCTICO)**

**Comercializadora La Lecherita, S.A.**

#### **4.1 Introducción**

En el presente capítulo se desarrolla el trabajo de un diseño de del sistema de control interno para el Departamento de Créditos y Cobranzas para la Empresa, Comercializadora la Lecherita, S.A.

El trabajo se realiza a partir de la decisión que toma el Gerente General de la Comercializadora para solicitar el servicio de consultoría al Gerente de Auditoría Interna, para llevar a cabo una evaluación previa y posteriormente diseñar un sistema de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

El servicio de consultoría se realizará dentro del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, se hace mención de la delimitación de los objetivos, alcance y responsabilidades de las partes involucradas.

#### **4.2 Antecedentes**

A continuación se presentan los antecedentes históricos de formación de la unidad de análisis objeto de estudio.

#### **4.2.1 Historia de la Comercializadora La Lecherita, S.A.**

Comercializadora La Lecherita, S.A., es una entidad económica que se dedica a la compra y venta de leche de vaca deshidratada en varias presentaciones, lo cual comercializa dentro del mercado guatemalteco.

La Comercializadora se constituyó el 17 de julio del año 1,998, bajo la organización mercantil de sociedad anónima, con un capital autorizado, de 1,500 acciones comunes con un valor de cien quetzales cada una (Q 100.00), para un total de Q 150,000.00; las cuales están totalmente pagadas. Su domicilio fiscal y comercial está ubicado en Calzada Roosevelt 39-35, Zona 11, Ciudad de Guatemala. A la fecha no existen modificaciones a la escritura de constitución.

La Comercializadora realizó su inscripción, quedando anotada en el Registro Mercantil bajo el número de registro 200214050A, folio número 145, libro 115 de empresas mercantiles y número de expediente 342179-2001

Cuenta con licencia sanitaria número 121-2001, emitida por el Ministerio de Salud el 21 de agosto de 1,998, de acuerdo al Código de Salud, Decreto 90-97 del Congreso de la República de Guatemala.

Con base en lo expuesto, la Comercializadora, cumple con sus obligaciones tributarias y laborales, según lo establecido en el marco legal guatemalteco.

#### **4.2.2 Visión y misión de la Comercializadora**

Su visión es llegar a ser la empresa líder en venta de productos lecheros, en el mercado local guatemalteco y expandir sus horizontes comerciales a nivel centroamericano.

Su misión es brindar a la población guatemalteca una amplia variedad de leche deshidratada de vaca, con los mejores estándares de calidad; y en atención a la responsabilidad social que tiene en la canasta básica, ofrecer precios considerables a sus clientes.

#### **4.2.3 Sistemas y políticas contables**

❖ Sistema contable

La comercializadora registra todas sus operaciones, bajo el sistema contable de lo devengado.

❖ Sistema de inventarios

Valúa su variedad de inventarios de leche deshidratada de vaca por el método del costo promedio ponderado.

❖ Unidad de moneda

Expresa las cifras de sus estados financieros en quetzales, que es la moneda oficial y funcional en la República de Guatemala.

❖ Período contable

La presentación de sus estados financieros contempla el período fiscal comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, según la normativa legal vigente en la República de Guatemala.

#### **4.3 Carta de la Gerencia General por solicitud de servicio de consultoría al Departamento de Auditoría Interna**

Guatemala, 14 de enero de 2015

Licenciado

Adolfo Lima

Gerente de Auditoría Interna

Comercializadora la Lecherita, S.A.

Respetable Licenciado Lima:

De acuerdo a reuniones que se ha tenido con Junta Directiva de Accionistas, en la cual se ha analizado el funcionamiento del Departamento de Créditos y Cobranzas debido a problemas que se han tenido últimamente y preocupados por la situación actual del control interno en el Departamento, se ha decidido solicitar los servicios de consultoría de Auditoría Interna para fortalecer y diseñar el sistema de control interno del Departamento Créditos y Cobranzas, debido a la amplia experiencia, conocimiento y aptitudes en el tema de control interno.

Previo a realizar el diseño se solicita que se lleve a cabo una evaluación del control interno correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

La Administración de la Comercializadora es dueña y responsable de la gestión e implementación del control interno, por lo tanto el personal del Departamento de Auditoría Interna que prestará el servicio de consultoría en ningún momento es, ni será, dueño de los procesos a diseñar.

El objetivo principal debe ir direccionado a mejorar y/o fortalecer el control interno en todos los procesos y actividades que se realizan en el departamento en cuestión, a través de un diseño de sistema de control interno a la medida.

Por lo anterior se solicita notificar que personal será designado para el trabajo de consultoría.

Se hará de conocimiento oportuno a las Gerencias de la Comercializadora sobre el trabajo de consultoría a realizar en el Departamento de Créditos y Cobranzas, con el fin de garantizar el acceso a la información y disponibilidad del personal, especialmente de los que laboran en dicho Departamento.

Si existiera algún impedimento que afecta el trabajo a realizar, éste debe ser comunicado al Gerente General para resolver juntamente con personal a cargo.

Se solicita que el resultado del trabajo incluya:

- a) Informe de deficiencias de control existentes y
- b) Un diseño de sistema de control interno de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobranzas, que contribuyan a mejorar los proceso de: evaluación de otorgamiento de créditos, administración de los créditos y recuperación de los mismo.

El resultado del trabajo se solicita comunicar y entregar a más tardar el 10 de abril de 2015.

*Nery de León*

---

Licenciado Nery de León

Gerente General



**4.4 Carta del Gerente de Auditoría Interna de aceptación por servicio de consultoría dirigida al Gerente General de Comercializadora la Lecherita, S.A.**

Guatemala, 16 de enero de 2015

Licenciado

Nery de León

Gerente General

Comercializadora la Lecherita, S.A.

Respetable Licenciado de León:

En atención a la solicitud de servicio de consultoría para el diseño de un sistema de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas, es importante indicar que como actividad de auditoría interna es añadir valor a la organización mediante la evaluación de la eficiencia y eficacia de los controles internos y promover la mejora continua, en tal caso se considera que es necesario realizar una evaluación previa del control interno existente, correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, por consiguiente se informa que se acepta apoyar con dicha solicitud.

Para la evaluación de los controles internos se utilizará la metodología del Marco Integrado de control (Informe Coso).

El personal designado al trabajo, tiene amplio conocimiento y experiencia en el uso de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, gobierno corporativo, riesgo y control; por lo que tendrán la aptitud y el debido cuidado profesional que dichas normas requieren, con el fin de entregar un trabajo de alto nivel, que permita mejorar el control interno en el Departamento de Créditos y cobranzas.

Con el fin de evitar conflicto de intereses, en cuanto a independencia y objetividad, el personal responsable del presente trabajo, no será designado para evaluar el control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas que ha de ser diseñado, en un plazo no menor de un año y medio, contado a partir de la fecha de entrega del informe de auditoría.

Para contar con información adecuada, oportuna, exacta y accesible, así como también la disponibilidad del personal de la Comercializadora, se solicita comunicar, el trabajo a realizar en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

El personal de auditoría interna que estará a cargo de los servicios de consultoría son:

1. Licenciado Enrique Rivas (Supervisor) y
2. Licenciado Walter Gutierrez (Responsable).

El resultado del trabajo, según lo acordado consistirá en:

- a) Informe de deficiencias de control existentes y
- b) Un diseño de sistema de control interno de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobranzas, que contribuyan a mejorar los proceso de: evaluación de otorgamiento de créditos, administración de los créditos y recuperación de los mismo.

El trabajo se realizará dentro del periodo que va del 20-01-2015 al 10-04-2015, invirtiendo un total de 59 días.

La entrega del resultado del trabajo se llevará a cabo el 10-04-2015.

*Adolfo Lima*

---

Licenciado Adolfo Lima  
Gerente de Auditoría Interna

## 4.5 Nombramiento de Auditores

### Auditoria Interna – Comercializadora la Lecherita, S.A.

A: Auditores internos  
Lic. Walter Gutierrez - Responsable del trabajo  
Lic. Enrique Rivas - Supervisor del trabajo

DE: Gerente de Auditoría Interna

ASUNTO: Diseño de un sistema de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas de acuerdo al Informe COSO

FECHA: 17 de enero de 2015

Con base a la solicitud de servicio de consultoría recibida por Gerente General de la Comercializadora La Lecherita, S.A.; han sido designados para la realización del trabajo de diseño de un sistema de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas con base al Marco Integrado de Control (Informe COSO), al 31 de diciembre de 2014.

Para la realización de este trabajo se tienen presupuestado un total de 472 horas, que equivalen a 59 días, comprendidos entre el 20-01-2015 al 10-04-2015.

A continuación se detallan los procedimientos a seguir:

- ✓ Programa de consultoría para el diseño del sistema de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas,
- ✓ Realizar la evaluación del control interno de la Comercializadora,
- ✓ Realizar cuestionarios de control interno al personal clave relacionado a las cuentas por cobrar,
- ✓ Realizar entrevistas al personal clave en la gestión de la cuentas por cobrar

- ✓ Elaborar los papeles de trabajo que sustente el trabajo realizado y soporte para las recomendaciones,
- ✓ Elaboración y presentación del informe de control interno,
- ✓ Diseño de sistema de control interno de políticas y procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobranzas.

Atentamente,

*Adolfo Lima*

---

Licenciado Adolfo Lima

Gerente de Auditoría Interna

# **Comercializadora La Lecherita, S.A.**

**Desarrollo del trabajo**

**Programa de consultoría para el diseño del sistema de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas**

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Programa de trabajo  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B 1/4</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>24.01.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>26.01.2015</b>

**Objetivo**

Con base al Marco Integrado de Control (Informe COSO), identificar las deficiencias de control interno existentes en el Departamento de Créditos y Cobranzas, posteriormente elaborar un informe sobre dichas deficiencias, emitiendo las respectivas recomendaciones y finalmente diseñar un sistema de control interno para que el departamento en cuestión, que permite dar garantía razonable sobre la consecución de sus objetivos principales de: otorgamiento, administración y recuperación de los créditos.

	<b>Procedimiento de evaluación</b>	<b>PT</b>	<b>Hecho por</b>	<b>Fecha</b>
	<b>Entorno de control</b>			
1	Verifique la existencia de código de ética utilizado por la Comercializadora.	<b>B-1 1/2</b> <b>B-3</b>	WG	11.02.2015 15.02.2015
2	Verifique la existencia de documentos que conste los requerimientos respecto al control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas por parte de la Junta Directiva.	<b>B-3</b>	WG	15.02.2015

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Programa de trabajo  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B 2/4</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>24.01.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>26.01.2015</b>

No	Procedimiento de evaluación	PT	Hecho por	Fecha
	<b>Entorno de control</b>			
3	Verifique la estructura organizativa del Departamento de Créditos y Cobranzas.	<b>B-2 1/2</b>	WG	11.02.2015
4	Verifique manual de puestos y funciones.	<b>B-2 1/2</b>	WG	11.02.2015
5	Verifique las evaluaciones de desempeño realizadas al personal.	<b>B-2 2/2</b> <b>B-3</b>	WG	11.02.2015 15.02.2015
6	Verifique programa de capacitaciones técnicas y motivaciones del personal.	<b>B-2 2/2</b> <b>B-3</b>	WG	11.02.2015 15.02.2015
7	Solicite y revise expedientes que respalden contratación del personal.	<b>B-5</b>	WG	15.02.2015
	<b>Evaluación de riesgos</b>			
8	Verifique los objetivos de información.	<b>B-6</b> <b>B-7</b>	WG	18.02.2015 18.02.2015
9	Solicite y Revise reportes generados y los objetivos de éstos.	<b>B-6</b> <b>B-7</b>	WG	18.02.2015 18.02.2015
10	Solicite y analice la integridad de la antigüedad de saldos de clientes.	<b>B-8</b> <b>B-12 1/2,</b> <b>2/2</b> <b>B-17-1</b>	WG	18.02.2015 23.02.2015 05.03.2015

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Programa de trabajo  
 Al 31 de diciembre de 2014

PT	B 3/4	Fecha
Hecho	WG	24.01.2015
Revisado	ER	26.01.2015

	Procedimiento de evaluación	PT	Revisado por	Fecha
	<b>Actividades de control</b>			
11	Verifique la segregaciones de funciones existente	B-9 B-10 1/2	WG	20.02.2015 20.02.2015
12	Verifique la calidad de supervisión que se tiene sobre funciones del personal.	B-9 B-10 1/2	WG	20.02.2015 20.02.2015
13	Verifique la existencia de políticas y procedimientos para el Departamento.	B-9 B-10 1/2	WG	20.02.2015 20.02.2015
14	Verifique las medidas de seguridad para resguardo de información procesada, a nivel sistema.	B-9 B-10 2/2	WG	20.02.2015 20.02.2015
	<b>Información y comunicación</b>			
15	Solicite y revise los reportes elaborados por el Departamento e identifique su utilidad.	B-7 B-12 1/2	WG	18.02.2015 20.02.2015
16	Solicite y revise expedientes de otorgamientos de créditos	B-11 B-13 B-15-1 1/2, 2/2	WG	23.02.2015 23.02.2015 03.03.2015



Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Programa de trabajo  
 Al 31 de diciembre de 2014

PT	B 4/4	Fecha
Hecho	WG	24.01.2015
Revisado	ER	26.01.2015

	Procedimiento de evaluación	PT	Revisado por	Fecha
17	Observe procesos claves del Departamento.	B-15 B-16 B-17 B-18	WG	28.02.2015 05.03.2015 09.03.2015 12.03.2015
	<b>Supervisión</b>			
18	Verifique informes de control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas.	B-3	WG	15.02.2015
19	Elabore evaluación del sistema de control interno del Departamento.	B-19 1/17	WG	08.03.2015
20	Elabore evaluación de riesgos y actividades de control del Departamento.	B-21 1/4	WG	20.03.2015

*Adolfo Lima*

---

Licenciado Adolfo Lima  
 Gerente de Auditoría Interna

*Walter Gutierrez*

---

Licenciado Walter Gutierrez  
 Auditor Responsable

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cédula de Marcas  
 Al 31 de diciembre de 2014

PT	B-1	Fecha
Hecho	WG	24.01.2015
Revisado	ER	26.01.2015

Marca	Significado
®	Verificado
∅	No existe
↔	Confirmado con el personal
√	Documento de soporte
∧	Sumado vertical
Σ	Sumado horizontal

## Índice de papeles de trabajo

Descripción	Papel de Trabajo	Página
Programa de consultoría para la evaluación del control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas	<b>B 1/4</b>	<b>73</b>
Cédula de marcas	<b>B-1</b>	<b>77</b>
Cuestionario de entorno de control	<b>B-2 1/2</b>	<b>80</b>
Narrativa de entorno de control	<b>B-3</b>	<b>82</b>
Cédula de perfiles de puestos	<b>B-4</b>	<b>83</b>
Cédula de expedientes de contrataciones	<b>B-5</b>	<b>84</b>
Cuestionario de evaluación de riesgos	<b>B-6</b>	<b>85</b>
Narrativa de evaluación de riesgos	<b>B-7</b>	<b>86</b>
Cédula de Antigüedad de saldos de clientes	<b>B-8</b>	<b>87</b>
Cuestionario de actividades de control	<b>B-9</b>	<b>88</b>
Narrativa de actividades de control	<b>B-10 1/2</b>	<b>89</b>
Cuestionario de información y comunicación	<b>B-11</b>	<b>91</b>
Narrativa sobre disponibilidad de información	<b>B-12 1/2</b>	<b>92</b>
Narrativa de información y comunicación	<b>B-13</b>	<b>94</b>
Cuestionario de supervisión	<b>B-14</b>	<b>95</b>
Narrativa de registro y actualización de otorgamientos de crédito de clientes	<b>B-15</b>	<b>96</b>
Narrativa actualización y generación de estados de cuenta	<b>B-16</b>	<b>99</b>
Narrativa de registro de modificaciones a documentos de cobro	<b>B-17</b>	<b>100</b>
Narrativa de registro de abonos a la cuenta por cobrar	<b>B-18</b>	<b>102</b>

Evaluación del sistema de control interno	<b>B-19 1/17 y B-20 1/2</b>	<b>103,120</b>
Matriz de evaluación de riesgos y actividades de control	<b>B-21 1/4</b>	<b>122</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cuestionario de entorno de control  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-2 1/2</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>11.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>14.02.2015</b>

<b>Entorno de Control</b>				
Entrevistado: Lic. Nery de León-Gerente General				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1	Existe y se da a conocer un código de conducta a las personas del Departamento?		X	Solo lineamiento de comportamientos enviados por correo. <b>PT: B-3</b>
2	Se solicitan informes de la gestión administrativa del Departamento		X	Solo se solicitan informes de carácter financiero. <b>PT: B-3</b>
3	Existe estructura gráfica que facilite la ubicación de puestos dentro del Departamento?		X	Aun no se ha definido la estructura final del Departamento. ↔
4	Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad al personal del Departamento de forma sistemática?		X	Los puestos y funciones son entregados pero de forma verbal. ↔
5	Existen perfiles establecidos para cargos a ocupar dentro del Departamento?	X		<b>Ver PT: B-4</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cuestionario de entorno de control  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-2 2/2</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>11.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>14.02.2015</b>

<b>Entorno de Control</b>				
Entrevistado: Lic. Nery de León-Gerente General				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
6	Se evalúa periódicamente el nivel de desempeño de cada integrante del Departamento?		X	No se ha atendido este punto debido a otros asuntos. <b>Ver PT: B-3</b>
7	Existe normativa aplicable a la rotación y/o promoción de puestos?		X	Solamente se utiliza criterios personales.
8	Se programan periódicamente capacitaciones técnicas y motivacionales para el personal del Departamento?		X	No se ha recibido información de RRHH, sobre la necesidad de capacitaciones. <b>Ver PT: B-3</b>
9	Existen expedientes de contrataciones de personal para el Departamento de Créditos y Cobranzas?	X		<b>Ver PT: B-5</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobranzas  
Narrativa de entorno de control  
Al 31 de diciembre de 2014

PT	B-3	Fecha
Hecho	WG	15.02.2015
Revisado	ER	15.02.2015

La Gerente de Recursos Humanos indicó que no cuentan con una normativa de valores éticos y morales, que regulen el adecuado comportamiento de los colaboradores dentro de las instalaciones de la Comercializadora. **Ver PT: B-2 1/2 (Pregunta No. 1)**

El coordinador del Departamento de Créditos y Cobranzas, indicó que desconocen la existencia de lineamientos de valores éticos, pero que sería muy útil su implementación ya que permitiría mejorar el cumplimiento de políticas dentro de los procesos que se desarrollan en el Departamento y le ayudaría a ejercer su autoridad dentro de sus responsabilidades. **Ver PT: B-2 1/2 (Pregunta No. 1)**

Se entrevistó al Presidente de la Junta Directiva, quien indicó que no se ha solicitado información sobre la gestión administrativa del Departamento de Créditos, ya que se delega esta función al Gerente General. **Ver PT: B-2 1/2 (Pregunta No. 2)**

Según entrevista al personal del Departamento, algunos llevan laborando 2 y otros 3 años, y durante ese tiempo no se les ha evaluado su nivel de desempeño, por lo tanto consideran que su trabajo está bien hecho. **Ver PT: B-2 2/2 (Pregunta No. 6)**

La Gerente de Recursos Humanos indicó que no se programan capacitaciones de índole técnica y/o motivacional, debido a que no se ha recibido solicitudes de los Gerentes de las diferentes Áreas. **Ver PT: B-2 2/2 (Pregunta No. 8)**

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cédula de perfiles de puestos  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-4</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>11.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>14.02.2015</b>

<b>Comercializadora La Lecherita, S.A.</b> <b>Departamento de Créditos y Cobranzas</b> <b>Perfil de puestos</b>				
<b>No</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Coordinador de Créditos y cobranzas</b>	<b>Auxiliar de Créditos y Cobranzas</b>	<b>Mensajero</b>
1	Nivel académico	Administrador o carrera a fin. Con capacitaciones sobre temas actualizados relacionados al Área.	Perito contador. Preferiblemente con estudios universitarios en auditoría o carrera a fin.	Carrera a nivel medio. Licencia para moto y carro vigente
2	Experiencia Laboral	2 a 4 años en Departamentos de Créditos y Cobranzas o Tesorería	1 a 2 años en Departamento de Créditos y Cobranzas o Contabilidad	2 a 3 años en mensajería o reparto.
3	Personalidad/Habilidades	Excelentes relaciones interpersonales/facilidad de expresión/capacidad para toma de decisiones/proactivo/habilidad numérica/uso de programas de procesamiento de datos/disciplinado/Trabajo en equipo	Excelentes relaciones interpersonales/habilidad numérica/capacidad de análisis/ordenado/trabajo en equipo.	Conocimientos de direcciones de la Ciudad Capital/Capacidad de ubicación/facilidad de interpretación de instrucciones.

Fuente: información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos



Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cédula de expedientes de contrataciones  
 Al 31 de diciembre de 2014

PT	B-5	Fecha
Hecho	WG	15.02.2015
Revisado	ER	16.02.2015

<b>Comercializadora La Lecherita, S.A.</b> <b>Departamento de Créditos y Cobranzas</b> <b>Revisión de expedientes de contrataciones</b>						
No.	Puesto	Curriculum Vitae	Prueba conocimientos técnicos	Pruebas psicológicas/habilidades	Investigación antecedentes personales y laborales	Contrato laboral
1	Coordinador de Créditos y cobranzas	®	®	∅	∅	®
2	Auxiliar 1 de Créditos y Cobranzas	®	∅	∅	∅	®
3	Auxiliar 2 de Créditos y Cobranzas	®	®	∅	∅	∅
4	Mensajero 1	®	∅	∅	®	®
5	Mensajero 2	®	∅	∅	∅	®

Fuente: Análisis propio con base a información recibida del Departamento de Recursos Humanos

Marcas

® = Verificado (existe físicamente)      ∅ = No existe (físicamente)

**Conclusión:** Según revisión a expedientes de contrataciones, se verificó que el proceso de contrataciones de personal para el Departamento en cuestión se cumple en un 48%. (Casos ® = 12 / 25 total de documentos revisados)

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cuestionario de Evaluación de riesgos  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-6</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>18.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>19.02.2015</b>

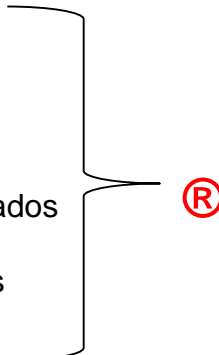
<b>Evaluación de riesgos</b>				
Entrevistado: Lic. Nery de León-Gerente General				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1	Se establece, comunica y monitorea los objetivos de análisis de otorgamientos, administración y recuperación de créditos a cargo del Departamento?		X	No se han comunicado formal ni informalmente los objetivos. <b>PT: B-7</b>
2	Se solicitan reportes que permitan identificar casos con tendencias críticas, para ser atendidos oportunamente?		X	No se ha evaluado la necesidad de reportes de análisis. <b>PT: B-7</b>
3	Se analiza en conjunto que factores afectan la administración del crédito, reflejado en la antigüedad de saldos?		X	Solo se tiene un reporte de clientes críticos, pero no se indica a que se debe. <b>PT: B-8</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobranzas  
Narrativa de evaluación de riesgos  
Al 31 de diciembre de 2014

PT	B-7	Fecha
Hecho	WG	18.02.2015
Revisado	ER	19.02.2015

Según entrevista a la Coordinadora del Departamento de Créditos y Cobranzas, indicó que no se ha comunicado formalmente los objetivos principales sobre los cuales deben ir direccionadas todas las actividades que se realizan, por lo que desconocen si su gestión administrativa es lo que espera la Gerencia General. **Ver PT: B-6 (Pregunta No. 1)**

El Coordinador del Departamento de Créditos y Cobranzas, comento que no le han comunicado por escrito los objetivos de los reportes que elabora mensualmente; entre estos. **Ver PT: B-6 (Pregunta No. 2)**

- Reporte de saldo de clientes
  - Reporte de notas de crédito
  - Reporte de notas de débito
  - Integración de cheques rechazados
  - Reporte de créditos autorizados
  - Reporte de cobros
- 

Según revisión, estos reportes no tienen ningún análisis de comprobación o verificación, son concretamente un vaciado de datos.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cédula de antigüedad de saldos de clientes  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-8</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>18.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>19.02.2015</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Reporte de clientes críticos  
 al 31 de diciembre 2014  
 Montos en Quetzales

Código	Cliente	Documento	No.	Fecha	Valor	Total	Rango correspondiente
1543	Henry Mendoza	Factura	7112	24/04/2014	185,000.00	185,000.00	90 días y más
1485	Mario Gálvez	Factura	8145	25/06/2014	52,430.00	52,430.00	90 días y más
1653	Comercial Robles, S.A.	Cheque rechazado	53152	11/11/2014	48,000.00	48,000.00	16 a 30 días
1875	Mario Morales	Cheque rechazado	31752	15/10/2014	12,000.00		31 a 45 días
		Factura	9725	23/10/2014	8,750.00	20,750.00	31 a 45 días
1945	Distribuidora Sol, S.A.	Factura	1001	12/11/2014	13,500.00	13,500.00	16 a 30 días
					<b>Total</b>	<b>319,680.00</b>	<b>Λ</b>

Fuente: información obtenida del Departamento de Créditos y Cobranzas

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Reporte resumido de antigüedad de saldos de clientes  
 al 31 de diciembre 2014  
 Montos en Quetzales

DESCRIPCIÓN	SALDOS NO VENCIDOS	SALDOS VENCIDOS					TOTAL
		0 a 15 días	16 a 30 días	31 a 45 días	46 a 60 días	90 días y más	
Cientes	5,780,000.00	2,225,000.00	1,375,000.00	325,000.00	428,300.00	438,500.00	10,571,800.00

→ Σ ←  
 \_\_\_\_\_→ Σ

Fuente: información obtenida del Departamento de Créditos y Cobranzas

El total de clientes críticos ascienden a Q 319,680.00 según Reporte elaborado por Departamento de Créditos y Cobranzas. Y el total de saldos vencidos al 31 de diciembre de 2014 suman Q4,791,800.00.

### Conclusión:

No se analiza el total de créditos críticos otorgados contenidos en la antigüedad de saldos de clientes al 31 de diciembre 2014, para identificar las causas que originan este problema y accionar para mitigar los riesgos de incobrabilidad de dichos saldos.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cuestionario de actividades de control  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-9</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>20.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>22.02.2015</b>

<b>Actividades de control</b>				
Entrevistado: Lic. Carlos Cifuentes - Gerente Financiero				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1	Existe una clara segregación de actividades que permita delimitar autoridad y responsabilidad correspondiente?		X	No, por emergencias, todos hacen un poco de todo. <b>PT: B-10 1/2</b>
2	Existe supervisión adecuada y oportuna sobre actividades que realiza el personal del Departamento?		X	No, debido a que se tiene un encargado del Departamento. <b>PT: B-10 1/2</b>
3	Las políticas y procedimientos existentes en el Departamento permiten un adecuado control interno?		X	No se cuentan formalmente con políticas y procedimientos. <b>PT: B-10 1/2</b>
4	La información registrada a nivel Sistema de Cuentas por cobrar es resguardada con copia de seguridad?		X	Según indicaciones del encargado de sistema, aun no se cuenta con Servidor que resguarde información registrada en Sistema. <b>PT: B-10 2/2</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobranzas  
Narrativa de actividades de control  
Al 31 de diciembre de 2014

PT	B-10 1/2	Fecha
Hecho	WG	20.02.2015
Revisado	ER	22.02.2015

Según observación realizada en el Departamento de Créditos y cobranzas, se confirmó que se tiene un solo auxiliar para recibir los cobros del mensajero y vendedores, realizar los depósitos y archivar las facturas al crédito. En varias ocasiones el mensajero emite boletas de depósito de efectivo recibido, y archiva facturas. **Ver PT: B-9 (Pregunta No. 1)**

En las actividades realizadas no se observó en ningún momento la supervisión del Coordinador del Departamento, al consultarle sobre este punto indicó que confiaba en la capacidad de los colaboradores. **Ver PT: B-9 (Pregunta No. 2)**

El personal del Departamento indicó que desconoce sobre la existencia de políticas y procedimientos que regulen su trabaja, por lo que en muchas ocasiones se sienten inseguros en tomar alguna decisión sobre la ejecución de alguna actividad o proceso. **Ver PT: B-9 (Pregunta No. 3)**

El Gerente General, indicó que desconoce si las instrucciones giradas a Gerentes son formalizadas en políticas y procedimientos en cada Departamentos y, si son efectivamente comunicados a todos los colaboradores. **Ver PT: B-9 (Pregunta No. 3)**

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobranzas  
Narrativa de actividades de control  
Al 31 de diciembre de 2014

PT	B-10 2/2	Fecha
Hecho	WG	20.02.2015
Revisado	ER	22.02.2015

Los registros realizados en el módulo de cuentas por cobrar del sistema, no tienen copia de seguridad, según informó el encargado de Sistemas de la Comercializadora, únicamente se resguarda información manual, como reportes, integraciones, informes, cartas, entre otros; realizadas en paquetes de Microsoft Excel o Word y correos electrónicos. **Ver PT: B-9 (Pregunta No. 4)**

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cuestionario de información y comunicación  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-11</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>23.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>24.02.2015</b>

<b>Información y comunicación</b>				
Entrevistado: Alex Rivas – Coordinador del Departamento				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1	La información requerida por usuarios del departamento es trasladada correcta y oportunamente?	X		En la medida de lo posible. <b>PT: B-12 1/2</b>
2	Existe control sobre los expedientes de otorgamientos de créditos a clientes?		X	Se está trabajando en la integridad de los expedientes. <b>PT: B-13</b>
3	Se notifica por escrito sobre inconvenientes que afectan la gestión administrativa del Departamento?		X	Solo verbalmente. <b>PT: B-13</b>
4	Se comunica claramente las líneas de autoridad y responsabilidad a cargo del Departamento.		X	Algunas situaciones de clientes se tratan con ventas, otras con Auditoria y otras con Gerente de Área. Es urgente la creación de políticas y procedimientos. ↔




Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Narrativa sobre disponibilidad de información  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-12 1/2</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>23.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>24.02.2015</b>

Según entrevistas a vendedores, indicaron que el Departamento de Créditos y Cobranzas, no les entregan oportunamente todos los estados de cuenta de clientes con saldos vigentes y vencidos, ni las facturas correspondientes; agregaron que ésta información ha sido comunicada varias veces al Gerente de Ventas. **Ver PT: B-11 (Pregunta No. 1)**

Con base a lo anterior se procedió a revisar los registros de recibos de caja del último trimestre del 2014.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Cobros recibidos y operados con atraso  
 al 31 de diciembre 2014  
 Montos en Quetzales

<b>Cantidad de recibos de caja</b>	<b>Fecha de recepción</b>	<b>Fecha de registro</b>	<b>Días de atraso</b>	<b>Total</b>
14	28/10/2014	14/11/2014	17	95,300.00
9	23/11/2014	03/12/2014	10	72,575.00
11	19/12/2014	08/01/2015	20	187,200.00
			Total	<b>355,075.00</b> 

Fuente: análisis propio con información recibida del Departamento de Créditos y Cobranzas

### **Conclusión:**

La falta de disponibilidad de estados de cuenta de clientes actualizados, se debe a los constantes atrasos en registros de recibos de caja por cobros, entregados por vendedores al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas.

Lo anterior provoca que los vendedores al momento de colocar nuevos pedidos para los clientes, estos no sean autorizados, repercutiendo en pedidas de ventas y molestias al cliente.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Narrativa sobre información y comunicación  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-12 2/2</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>23.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>24.02.2015</b>

Seguidamente se procedió a practicar un arqueo de documentos que soporte la antigüedad de saldos de clientes al 31 de diciembre de 2014.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Documentos de soporte de la antigüedad de saldos de clientes  
 al 31 de diciembre 2014  
 Montos en Quetzales

ESTATUS	SALDOS NO VENCIDOS	SALDOS VENCIDOS					TOTAL
		0 a 15 días	16 a 30 días	31 a 45 días	46 a 60 días	90 días y más	
Montos correspondientes a facturas disponibles	5,728,000.00	2,225,000.00	1,325,000.00	235,100.00	209,510.00	265,800.00	9,988,410.00
Montos correspondientes a facturas no disponibles	52,000.00	-	50,000.00	89,900.00	218,790.00	172,700.00	583,390.00
Total igual a antigüedad	5,780,000.00	2,225,000.00	1,375,000.00	325,000.00	428,300.00	438,500.00	10,571,800.00

↓  $\text{R}$   
 $\emptyset$   
 $\wedge$   
 $\rightarrow \Sigma$

Fuente: información obtenida del Departamento de Créditos y Cobranzas

### Conclusión:

Después de practicar el arqueo de documentos se identificó un inadecuado archivo de documentos, lo cual ha provocado extravío de documentos que al 31 de diciembre de 2014 asciende a Q 583,390.00.

Es urgente atender esta situación con el fin de poder disponer de los documentos y proceder con el cobro respectivo al corto plazo. Posteriormente es necesario elaborar un control adecuado de archivo de documentos.

El control a elaborar debe ir direccionado al logro de cobros oportunos de documentos y minimizar riesgo de incobrabilidad de saldos de clientes por extravío de documentos.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
Departamento de Créditos y Cobranzas  
Narrativa de información y comunicación  
Al 31 de diciembre de 2014

PT	B-13	Fecha
Hecho	WG	23.02.2015
Revisado	ER	24.02.2015

Se observaron algunos expedientes sobre los clientes importantes y se determinó que algunos tienen documentación incompleta y otros tienen documentación desactualizada. (Ejemplo: Registro Tributario Unificado-RTU, tiene información diferente a la registrada en Sistema de Cuentas por Cobrar)

**Ver PT: B-11 (Pregunta No. 2)**

Lo anterior puede provocar errores de facturación de pedidos y difícil ubicación de los clientes para despachos o cobros.

El Coordinador de Créditos y Cobranzas indicó que ha comunicado de forma verbal al Gerente Financiero, sobre inconvenientes que afectan al Departamento como: Liquidaciones atrasadas de cobros por parte de vendedores; errores en los recibos de caja liquidados; atraso en seguimiento de cobros vencidos por vendedores; poco personal para atender todas las actividades del Departamento; entre otros. **Ver PT: B-11 (Pregunta No. 3)**

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Cuestionario de Supervisión  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-14</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>25.02.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>25.02.2015</b>

<b>Supervisión</b>				
Entrevistado: Carlos Cifuentes – Gerente Financiero				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1	Existen y se comunican informes de sobre el control interno que mantiene el Departamento?		X	Esa información no es solicitada por la Gerencia General. <b>PT: B-3</b>
2	Existe una unidad de monitoreo que utilice la gerencia para desarrollar dicha función?	X		A la fecha esta función está a cargo de Auditoría Interna
3	El personal del Departamento comunica oportunamente los problemas identificados que les afectan para tomar las acciones correspondientes?	X		<b>PT: B-13</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Narrativa de registro y actualización de otorgamientos de crédito de clientes  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-15</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>03.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>05.03.2015</b>

<b>Entrevistado:</b> Coordinador de Créditos	
<b>Responsables:</b> Coordinador de Créditos Auxiliar de Créditos Gerente General	
<b>Desarrollo del Proceso</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
1	El cliente debe completar solicitud de crédito para apertura o modificación de condiciones crediticias. En caso de clientes nuevos deben adjuntar copia de: - Patente de comercio y sociedad. - Escritura de Constitución. - RTU de SAT, con vigencia no mayor a 2 meses. En caso de clientes existentes únicamente deben completar solicitud de crédito.
2	El auxiliar de créditos es el encargado de recibir solicitudes de crédito y trasladar a coordinador de créditos.
3	El coordinador de créditos firma y traslada las solicitudes de crédito a gerente general para su aprobación.
4	El Gerente General es el encargado de aprobar solicitudes de crédito, las cuales firma como evidencia de aprobación y de ser denegada se coloca sello de "No Aprobado" y se traslada a archivo. No se aplica un criterio o base para determinar los montos y plazos de crédito estos quedan a discreción del Gerente General.
5	Gerente General traslada solicitudes aprobadas y denegadas a coordinador de créditos quien las traslada a auxiliar de créditos.
6	Auxiliar de créditos separa solicitudes aprobadas y denegadas.
7	Auxiliar de créditos ingresa y verifica la información en sistema contable sobre límites y plazo de crédito, según las aprobaciones de expediente, y coloca sello de operado a la solicitud.
8	Auxiliar de créditos prepara las solicitudes aprobadas y operadas para archivo en expedientes físicos para cada uno de los clientes existentes o creación de clientes existentes, y las solicitudes denegadas son archivadas en carpeta de registro. Cabe mencionar que el sistema es subutilizado en el módulo de créditos por falta de inducción para el uso correcto de reportes y registros relacionados con clientes.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Análisis de registro y actualización de  
 otorgamientos de crédito de clientes  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-15-1 1/2</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>03.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>05.03.2015</b>

Otorgamiento de crédito												
Código cliente	Patente de Comercio	Patente de Sociedad	Escritura de Constitución	RTU	Solicitud de Crédito	Firma cliente	Firma Créditos	Firma Gerencia	Límite de crédito	Plazo pago	Sello operado	Monto registrado
1645		√	√		√	√	√	√	80,000.00	45	√	80,000.00
1752		√	√		√	√	√	√	20,000.00	30	√	20,000.00
1764				√	√	√	√	√	90,000.00	45	√	90,000.00
1825										15		15,000.00
1846	√	√	√	√	√	√	√	√	40,000.00	30	√	40,000.00
1875	√	√	√	√	√	√	√	√	30,000.00	45	√	30,000.00
1901										45		60,000.00
1912	√	√	√	√	√	√	√	√	40,000.00	30	√	40,000.00
1979										30		50,000.00
2010	√	√	√	√	√	√	√	√	70,000.00	30	√	20,000.00
2031	√	√	√	√	√	√	√	√	30,000.00	30	√	30,000.00

√ = Documento de soporte

Fuente: expedientes proporcionados por el Departamento de Créditos

Conclusión: Según muestreo selectivo de expedientes de clientes importantes se identificó:

- a) Expedientes de otorgamientos de créditos incompletos
- b) Clientes registrados sin expediente de otorgamiento de crédito

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Análisis de registro y actualización de  
 otorgamientos de crédito de clientes  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-15-1 2/2</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>03.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>05.03.2015</b>

Actualización del crédito												
Código cliente	Límite de crédito	Plazo pago	Sello operado	Monto registrado	Actualización crédito	Firma cliente	Firma Créditos	Firma Gerencia	Límite de crédito	Plazo pago	Sello operado	Monto registrado
1645	80,000.00	45	√	80,000.00								
1752	20,000.00	30	√	20,000.00	√			√	50,000.00	30	√	50,000.00
1764	90,000.00	45	√	90,000.00								
1825	15,000.00	15	√	15,000.00	√	√	√	√	30,000.00	30	√	30,000.00
1846	40,000.00	30	√	40,000.00								
1875	30,000.00	45	√	30,000.00	√	√	√	√	60,000.00	45	√	60,000.00
1901	60,000.00	45	√	60,000.00	√	√	√		80,000.00	45	√	80,000.00
1912	40,000.00	30	√	40,000.00	√	√	√		60,000.00	45	√	60,000.00
1979	50,000.00	30	√	50,000.00								
2010	70,000.00	30	√	20,000.00	√	√	√	√	40,000.00	30	√	40,000.00
2031	30,000.00	30	√	30,000.00								

√ = Documento de soporte

Fuente: expedientes proporcionados por el Departamento de Créditos

Conclusión: Sobre el mismo muestreo selectivo de expedientes de clientes se identificó incumplimiento en el proceso, ya que algunas actualizaciones de crédito son aprobadas directamente por el Gerente General y otras son ingresadas sin aprobación de éste.

Debido a que el proceso de otorgamiento de créditos es el inicio de la generación de la cuenta por cobrar, es importante atender las deficiencias identificadas con el fin de poder contar con expedientes completos y correctos de otorgamientos y actualizaciones de créditos que soporten la antigüedad de saldos de clientes, para no afectar procesos tales como autorizaciones de pedidos, facturación con datos incorrectos del cliente y despachos entregados en direcciones equivocadas.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Narrativa actualización y generación de estados  
 de cuenta  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-16</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>05.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>05.03.2015</b>

<b>Entrevistado:</b> Auxiliar de Créditos	
<b>Responsables:</b> Ventas Auxiliar de Créditos Mensajería	
<b>Desarrollo del Proceso</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
1	Coordinador de créditos realiza la elaboración de reporte electrónico por vencimiento de facturas el segundo día hábil de cada mes, de forma electrónica.
2	Al recibir el reporte de vencimiento de saldos, el auxiliar de créditos debe distribuir acción de cobro de acuerdo a antigüedad de saldos, saldos sobre límite de crédito y saldos bajo el límite de crédito. Los clientes que exceden el plazo del crédito, el sistema automáticamente los bloquea por cualquier intento de facturación o despacho de producto.
3	En los casos que la antigüedad de saldo sea mayor al establecido para el cliente, se elabora un reporte adicional el cual es trasladado al coordinador de créditos para notificación ante Gerencia General.
4	De acuerdo al reporte de antigüedad de saldos el auxiliar de créditos elabora los estados de cuenta correspondientes para enviar a los clientes.
5	Auxiliar de créditos firma y sella los estados de cuenta y coloca en los sobres para envío a través de mensajería, de acuerdo a la ubicación geográfica de las oficinas del cliente.
6	Mensajería traslada a auxiliar de créditos los comprobantes de recepción del envío, los cuales se adjuntan a cada estado de cuenta.
7	<p>Auxiliar de créditos debe archivar los estados de cuenta en orden cronológico, en una carpeta por mes, la cual contiene el estado de cuenta y sus comprobantes de recepción, el reporte mensual de antigüedad y el reporte generado a gerencia por antigüedades mayores a condiciones de crédito.</p> <p>A fecha no existe un análisis adecuado sobre atrasos de saldos, solamente se envían estados de cuenta por procedimiento, sin notificar o ejecutar un plan de acción sobre saldos morosos. ↔</p> <p>Algunos saldos vencidos no han sido cobrados por falta de documentos (facturas y cheques rechazados). <b>Ver PT: B-12 2/2</b></p>



Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Narrativa de registro de modificaciones a  
 documentos de cobro  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>05.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>05.03.2015</b>

<b>Entrevistado:</b> Coordinador de Créditos	
<b>Responsables:</b> Bodega Ventas Auxiliar de Créditos Contabilidad Auxiliar de Créditos	
<b>Desarrollo del Proceso</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
1	Bodega entrega y/o vendedores entregan a auxiliar de créditos documentos debidamente autorizados por devoluciones o descuentos sobre ventas o cargos por ajustes en precios.
2	Auxiliar de Créditos verifica documentos recibidos de devoluciones y traslada fotocopias de dichos documentos a Contabilidad.
3	Contabilidad ingresa la devolución al Sistema de Inventarios y notifica a auxiliar de créditos.
4	Auxiliar de créditos emite las notas de créditos sean por devoluciones o descuentos sobre ventas y notas de débito.
5	Auxiliar de créditos traslada a coordinador de créditos para la firma de aprobación respectiva.
6	Auxiliar de créditos registra las notas de crédito y débito al sistema de cuentas por cobrar.
7	Auxiliar de créditos entrega las notas de crédito y abono a vendedores y/o mensajero para la respectiva entrega y firma de los clientes en el documento.
8	Vendedores y/mensajero proceden a gestionar entrega y firma de notas de crédito y débito de clientes y posteriormente entrega documentos a Créditos
9	Auxiliar de créditos, recibe documentos debidamente firmados y procede a archivar.  Se verificó que existen documentos de devoluciones y descuentos sin operar al 31 de diciembre de 2014 en la cuenta por cobrar. <b>Ver PT: B-17-1</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.

Departamento de Créditos y Cobranzas

Narrativa de registro de modificaciones a documentos de cobro

Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-17-1</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>05.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>05.03.2015</b>

REGISTROS PENDIENTES DE NOTAS DE CREDITO AL 3112/2014							
No.	Formato devolución autorizada y entrada de bodega	Formato de descuento	Fecha recepción	Fecha entrega a Contabilidad	Concepto	Monto Q.	Explicación atraso
1		✓	15/09/2014	17/09/2014	Ajuste en precio	425.00	Ninguna
2		✓	23/09/2014	24/09/2014	Ajuste en precio	1,150.00	Ninguna
3	✓		18/10/2015	19/10/2014	Devolución	2,430.00	Ninguna
4		✓	24/10/2019	27/10/2014	Ajuste en precio por promoción	923.00	Extravío de documento
5	✓		28/10/2014	03/11/2014	Devolución	3,125.00	Documentos originales entregados a contabilidad
6	✓		03/11/2014	03/11/2014	Devolución	14,501.00	Documentos originales entregados a contabilidad
7		✓	22/11/2014	23/11/2014	Ajuste en precio por bonif.	225.00	Ninguna
8		✓	22/11/2014	23/11/2014	Ajuste en precio por bonif.	3,301.00	Extravío de documento
9	✓		30/11/2014	01/12/2014	Devolución	9,243.00	Extravío de documento
10	✓		08/12/2014	08/12/2014	Devolución	2,546.00	Extravío de documento
11	✓		14/12/2014	14/12/2014	Devolución	5,461.00	Ninguna
12		✓	25/12/2014	28/12/2014	Ajuste en precio por promoción	1,456.00	Documentos originales entregados a contabilidad
13	✓		27/12/2014	28/12/2014	Devolución	8,685.00	Documentos originales entregados a contabilidad
					<b>TOTAL</b>	53,471.00	
	✓ =	Documento de soporte					

Fuente: análisis propio, con información obtenida del Departamento de Créditos.

### Conclusión:

Deficiencia en actividad de registros de notas de créditos por descuidos de auxiliar responsable, repercute en desactualización de antigüedad de saldos de clientes y por lo tanto saldo irreal de la cuenta por cobrar a clientes.

Se recomienda ejecutar cortes de formas de documentos recibidos en el Departamento para garantizar el oportuno registro de estos documentos. La Supervisión a través del análisis de antigüedad de saldos puede ayudar a identificar y accionar sobre dichos saldos originados por los atrasos de registro de los documentos mencionados.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Narrativa de registro de abonos a la cuenta por  
 cobrar  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-18</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>06.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>07.03.2015</b>

<b>Entrevistado:</b> Coordinador de Créditos	
<b>Responsables:</b> Mensajero Auxiliar de Créditos Coordinador de créditos	
<b>Desarrollo del Proceso</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>
1	Auxiliar de créditos recibe cobros realizados por vendedores, mensajero o personal de Distribución. Los cobros pueden ser en cheque o efectivo.
2	Auxiliar de créditos verifica que los cobros recibidos tengan: recibo de caja con datos correctos del cliente, documento que cancela, forma de pago (cheque o boleta de depósitos) y firma de quien elaboró el recibo de caja.
3	Auxiliar de créditos prepara las boletas de depósito por cobros recibidos en efectivo o cheques.
4	Auxiliar de créditos entrega boletas de depósito a mensajero.
5	Mensajero procede a realizar los depósitos a los bancos correspondientes.
6	Mensajero entrega boletas de depósito a auxiliar de créditos.
7	Auxiliar de créditos traslada a otro auxiliar de créditos encargado de operar los abonos a la cuenta por cobrar.
8	Si existieran diferencias entre los datos del recibo de caja contra registros de sistema, auxiliar de créditos procede a entregar a coordinador de créditos para que resuelva con quien corresponda.
9	Solucionado la discrepancia se procede a registrar el recibo de caja. Y finalmente se archiva el recibo de caja junto con sus boleta de pago.
10	Se verifico que existen estados de cuenta desactualizados temporalmente debido a atraso de registros de recibos de caja, lo que ha generado molestias a los cliente porque no les ha despachado nuevos pedidos oportunamente.  <b>Ver PT: B-12 1/2</b>

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 1/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>ENTORNO DE CONTROL</b>			
<p>Marca pautas de comportamiento y tiene influencia en nivel de conciencia del personal respecto al control; aportando disciplina y estructura.</p> <p><b>Evaluación realizada al 31 de diciembre de 2014.</b></p>			
<b>Integridad y valores éticos</b>			
<p>Se refiere a la implementación de códigos de conducta y otras políticas relacionada a las prácticas de negocios éticamente aceptables, los conflictos de interés o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.</p>			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿Existencia de código de conducta y otras políticas que se consideren las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral?	La empresa cuenta con un código de conducta formal. Solo existen lineamiento de comportamientos enviados por correo.	<b>B-2 1/2, B-3</b>
2	¿Qué mecanismos alternos se utilizan para garantizar un nivel aceptable del comportamiento ético y moral esperado del personal que labora en el Departamento de Créditos y Cobranzas?	El personal del Departamento de Créditos y cobranzas pueden enviar correo electrónico proporcionado por el departamento de recursos humanos para denuncias o comentarios.	
3	¿Existen acciones disciplinarias al determinar comportamientos que van contra la ética y valores morales en el Departamento de Créditos y cobranzas?	Las acciones disciplinarias aplicadas van desde llamadas de atención verbales y escritas, hasta la terminación laboral del colaborador.	
4	¿Se comunica debidamente al personal del Departamento de Créditos y cobranzas las acciones disciplinarias que se tomarán ante el incumplimiento de lineamientos establecidos por la organización, así como comportamientos que van contra los valores éticos?	Cuando surge algún inconveniente, el Gerente Financiero o Coordinador del Departamento de Créditos y Cobranzas hacen el recordatorio verbalmente al personal sobre el cumplimiento de los lineamientos y los valores éticos.	
5	¿Se realizan talleres o charlas que se enfoquen al fortalecimiento de los valores éticos y morales y participa el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas?	Se llevan a cabo charlas, pero como no es obligatorio, y debido a que se desarrollan en horarios de trabajo, el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas por lo general no participa.	
<p><b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>          La Dirección no ha evaluado la importancia y beneficio de control que permite el contar con un manual de valores éticos y morales. Para contar con comportamientos direccionados a valores morales, la dirección debe considerar la elaboración y comunicación de un manual de valores éticos y morales.</p>			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 2/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>Compromisos para la competencia profesional</b>			
Se refiere a las descripciones formales de trabajo, el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones de cada puesto de trabajo.			
<b>No.</b>	<b>Cuestionario</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo que permitan describir las funciones que comprenden trabajos específicos de otorgamientos, administración, supervisión de los créditos, así como los registros de cobros y resguardo y custodia de cualquier tipo de documentos de cobro?	La Comercializadora no dispone de descripciones escritas formales de los puestos de trabajo para el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas. Los puestos y funciones son entregados de forma verbal.	<b>B-2 1/2</b>
2	¿Existen perfiles de puestos y funciones formales que permitan analizar los conocimientos y las habilidades que debe tener el personal de Créditos y Cobranzas para realizar los trabajos adecuadamente?	Si existen perfiles pero normalmente, el gerente financiero y coordinador del Departamento de Créditos y Cobranzas son los que analizan y comunican al departamento de recursos humanos que tipo de conocimientos, formación, habilidades y la experiencia requerida. Estas son utilizadas para la contratación del personal.	<b>B-2 1/2, B-4</b>
3	¿Existen subalternos que tengan un mayor nivel de educación y experiencia con respecto al cargo que desempeña?	No, el nivel de educación y experiencia va de acuerdo al puesto a desempeñar.	
4	¿La capacitación que se brinda, es constante y enfocada a las tareas asignadas al personal que administra las cuentas por cobrar para potencializar sus capacidades y mejorar el desempeño?	No se proporciona capacitación constante para el personal que administra las cuentas por cobrar.	<b>B-2 2/2, B-3</b>
5	¿Se evalúa periódicamente el nivel de desempeño del personal de Departamento para determinar si la eficiencia sobre sus actividades y funciones es suficiente y se le capacita al respecto para su ejecución?	No se realizan evaluación de desempeño de puestos y funciones.	<b>B-2 2/2, B-3</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
La Dirección no ha establecido parámetros de evaluación que permitan medir si los puestos y funciones se ejecutan eficientemente. Es necesario considerar una medición de desempeño periódicamente y la elaboración de un manual de puestos y funciones, así como también identificar aspectos débiles que ameriten capacitación.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 3/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>Consejo de administración</b>			
Indica la independencia respecto de la dirección, necesaria para plantear cuestiones difíciles o que requieran investigación.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del consejo de administración, información relacionada a la gestión administrativa y situaciones que llamen la atención dentro del Departamento de Créditos y Cobranzas?	El consejo de administración, no solicita información relacionada al control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas	<b>B-2 1/2, B-3</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b> El consejo de administración tiene poco alcance en su gestión de supervisión en la Comercializadora, si solo se enfoca en asuntos financieros y administrativos. Es importante considerar información de lo adecuado del control interno con el fin de accionar sobre deficiencias identificadas que afecten los objetivos del Departamento de Créditos y Cobranzas.			

<b>Filosofía y estilo de gestión de la administración</b>			
Se refiere a la manera en que la empresa es gestionada e incluso al tipo de riesgo empresarial que se acepta por parte de la administración. Frecuencia de interacción entre la alta dirección y las direcciones operativas.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Observaciones</b>	<b>PT</b>
1	¿La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que pudiera impactar en el Departamento de Créditos y Cobranzas?	La dirección es relativamente opuesta al riesgo, siendo conservadora en sus prácticas empresariales.	
2	¿El gerente general y gerente financiero visitan periódicamente el Departamento de Créditos y Cobranzas y celebran periódicamente reuniones con dicho personal?	No se hacen visita periódica solo cuando se presentan situaciones críticas a resolver. Las reuniones con el personal del Departamento de Créditos se hace solamente de manera informal.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
3	¿Existe un mecanismo establecido para comunicar al personal del Departamento la importancia de los controles internos, y elevar el nivel de entendimiento de los controles?	El Gerente General, indicó que desconoce si las instrucciones giradas a Gerentes son formalizadas en políticas y procedimientos en cada Departamento y, si son efectivamente comunicados a todos los colaboradores.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
4	¿El coordinador de Créditos y Cobranzas da instrucciones precisas para corregir oportunamente las deficiencias identificadas en el control interno de las cuentas por cobrar?	Muy pocas veces, debido a que el coordinador de Créditos y Cobranzas en algunas ocasiones no conocen a profundidad cada operación que realizan sus auxiliares, por consiguiente no se identifica las deficiencias de control oportunamente, se informan hasta que salen a luz.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b> La interacción de la alta gerencia, gerentes operativos y coordinadores es débil, lo cual puede repercutir en deficiencias de control existentes sin identificar. Se recomienda establecer supervisiones periódicas y sorpresivas al Departamento de Créditos y Cobranzas para accionar oportunamente sobre situaciones que ameriten atención.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 4/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>Estructura organizativa</b>			
Se refiere a la estructura organizacional de la entidad y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades, definición de las responsabilidades claves de la administración.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Observaciones/ Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿Se tiene un organigrama detallado de cada departamento en donde se reflejen claramente la separación de áreas y líneas de autoridad?	La Comercializadora no se cuenta con organigrama formal.	<b>B-2 1/2</b>
2	¿La estructura del Departamento de Créditos y cobranzas es apropiada para suministrar el flujo necesario de información financiera de las cuentas por cobrar, necesaria para gestionar las distintas actividades del giro del negocio?	El Gerente financiero opina que la estructura es apropiada y hasta el momento a sido efectiva.	
3	¿El personal del Departamento de Créditos y cobranzas cuenta con las descripciones de puestos y funciones debidamente actualizados, así como claramente definido a quién reporta cada puesto y el nivel de autoridad?	La Comercializadora no dispone de descripciones de puestos y funciones por escrito. Las descripciones, a quien deben reportar y su nivel de autoridad se comunican verbalmente .	<b>B-9, B-10 1/2</b>
4	¿El coordinador del Departamento de Créditos y Cobranzas supervisa al personal para confirmar que se cumple con todas las responsabilidades asignadas?	No existe supervisión.	<b>B-10 1/2</b>
5	¿Es aceptable y apropiada la segregación de funciones y actividades dentro del Departamento de Créditos y cobranzas?	No, por acumulación de actividades o ausencias de personal, todos realizan las mismas funciones.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
6	¿Se ha evaluado detalladamente las actividades que realiza el Personal de Créditos y Cobranzas, para asegurar que existe una segregación apropiada de funciones?	No se ha evaluado lo adecuado de la segregación de funciones dentro del Departamento de Créditos y Cobranzas.	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
La dirección no ha evaluado la importancia de contar con una estructura organizacional definida que permita a la Comercializadora la identificación de puestos claves, responsabilidades y autoridad. Se recomienda definir la estructura de la empresa, plasmarlo en un organigrama y comunicarlo a todo el personal.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 5/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>			
Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Observaciones</b>	<b>PT</b>
1	¿Se delega autoridad al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas de acuerdo con la responsabilidad encomendada y de acuerdo a su puesto de trabajo?	La delegación de autoridad es verbal y esta de acuerdo al puesto y funciones que les competen.	<b>B-2 1/2</b>
2	¿Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?	Debiera tenerse como base un manual de puestos y funciones pero no se cuenta con ese documento aún.	<b>B-2 1/2</b>
3	¿Se supervisa periódicamente que se cumpla fielmente con los niveles de autoridad y responsabilidad asignada?	No se ha atendido este punto debido a otros asuntos.	<b>B-2 2/2, B-3</b>
4	¿El personal de bodega, logística e inventarios cuenta con medios necesarios para informar acerca de abusos de autoridad o privilegios que pueda estar otorgando la persona a la que se le asignó la autoridad?	Esta a disposición de los empleados administrativos un correo electrónico para informar sobre cualquier abuso de autoridad, aunque el personal no tiene la suficiente confianza para informarlos.	
5	¿Existe una descripción de funciones para el personal que administra las cuentas por cobrar y se hace referencia específica a las responsabilidades de control?	No se cuenta con manual de puestos y funciones, todo puesto se entrega de forma verbal indicando sus responsabilidades de control.	<b>B-2 1/2</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b> Existe debilidad en la delimitación de autoridad y responsabilidades a cargo del Departamento de Créditos y Cobranzas. Es necesario desarrollar una adecuada segregación de funciones que contribuya a mejorar el control interno de dicho Departamento. Dichas segregación puede lograrse a través del establecimiento de un manual de puestos y funciones, donde se podrá determinar hasta donde llega la autoridad y responsabilidades del personal.			



Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 6/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>Políticas y prácticas en materia de recursos humanos</b>			
Se refiere a las políticas y procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados, aplicabilidad de las acciones remediabiles ante desviaciones de las políticas, chequeo de la experiencias			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Observaciones</b>	<b>PT</b>
1	¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración y traslados de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales de la Comerciaizadora?	No se cuentan con politicas y procedimientos establecidos formalmente. Estos procesos se desarrollan a criterio de las gerencias y Recursos Humanos.	<b>B-5</b>
2	¿Existen procedimientos de investigación para la selección de personal, particularmente para personal del Departamento de Créditos y Cobranzas?	Si existe un proceso de investigación pero no a todo el personal del Departamento se ha aplicado.	<b>B-5</b>
3	¿Se considera que en el reclutamiento y selección del personal se cuenta con el perfil idóneo y se presta especial atención al cumplimiento del mismo en la búsqueda del candidato?	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con el perfil para la selección del personal que solicita cada departamento, pero en varias ocasiones intefiere el criterio del gerente del área en la aceptación de contratación.	<b>B-4</b>
4	¿Es cultura de la gerencia darle la importancia necesaria a la búsqueda de capacitación de su personal tanto para su trabajo como para fortalecer los valores del personal?	No hay participación en ese proceso por parte de la gerencia. A la fecha la gerencia financiera no ha observado la necesidad de capacitar al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas sobre algún tema relacionado.	<b>B-2 2/2, B-3</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
La ausencia de politicas y procedimientos de recursos humanos afecta considerablemente los factores de integridad y valores éticos, el compromiso de competencia profesional y autoridad y responsabilidad, comprometiendo el control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas. Se hace necesario evaluar la implementacion de las herramientas ausentes en las contrataciones de personal para garantizar razonablemente la elección de personal mas idóneo.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 7/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
Se refiere a la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y con base a dicho análisis determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.			
<b>Evaluación realizada al 31 de diciembre de 2014.</b>			
<b>Objetivos</b>			
Los objetivos debidamente establecidos son parte del control eficaz de una empresa, e incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿La alta dirección ha establecido objetivos generales de la Comercializadora?	Efectivamente, existen objetivos generales relacionados a calidad de los productos, participación en el mercado y rentabilidad sobre las inversiones. Dichos objetivos aportan las directrices para la Comercializadora.	
2	¿La información sobre los objetivos generales son comunicados a los colaboradores y consejo de administración?	Los objetivos solo son comunicados a nivel gerencial, depende de éstos transmitir el mensaje a sus colaboradores.	
3	¿La dirección recibe información del gerente financiero para saber si la comunicación de los objetivos generales de la Comercializadora, es efectiva?	El gerente financiero solo se reúnen con sus equipos de trabajo para comunicar lineamientos generales, sin hacer mención de objetivos generales de la Comercializadora ni específicos del Departamentos de Créditos y cobranzas.	
4	¿La dirección se garantiza que la consecución de los objetivos generales de la Comercializadora sean soportados por los objetivos específicos del Departamentos de Créditos y Cobranzas?	Se desconoce la existencia de esta relación de objetivos. No se ha recibido información de la gerencia financiera.	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
La Dirección no se ha garantizado que los objetivos generales establecidos de la Comercializadora sean comunicados y comprendidos de forma efectiva por el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas. Es conveniente garantizar la comunicación de los objetivos generales al Departamentos de Créditos y Cobranzas, con el fin de poder alinear los objetivos específicos de dicho Departamento a los de la Comercializadora.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 8/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>Objetivos específicos para cada actividad</b>			
Se refiere a los objetivos a alcanzar en cada área de la empresa, estos deben estar vinculados a los objetivos generales.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿La dirección ha establecido objetivos específicos para el Departamento de Créditos y Cobranzas?	Esta función se le atribuye al gerente financiero, por lo que se desconoce si existen.	
2	¿La información sobre los objetivos específicos son comunicados al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas?	No se han comunicado formal ni informalmente.	<b>B-6, B-7</b>
3	¿La dirección recibe información del gerente financiero para saber si el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas entiende los objetivos específicos de dicho Departamento?	No se han comunicado formal ni informalmente.	
4	¿La dirección se garantiza que los objetivos específicos del Departamentos de Créditos y Cobranzas estén alineados a la consecución de los objetivos generales de la Comercializadora?	Se desconoce la existencia de esta relación de objetivos. No se ha recibido información de la gerencia financiera.	
5	¿La dirección se evalúa periódicamente la efectividad de los objetivos específicos del Departamentos de Créditos y Cobranzas para el logro de los objetivos generales de la Comercializadora?	No se realizan evaluaciones	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
La Dirección no ha establecido y comunicado formal e informalmente objetivos específicos para el Departamento de Créditos y Cobranzas, lo cual impide tener directrices claras para dicho Departamento. Con el fin de direccionar todos los esfuerzos del Departamento de Créditos y Cobranzas hacia el logro de objetivos generales de la comercializadora, se sugiere establecer los objetivos específicos correspondientes.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 9/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>08.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>09.03.2015</b>

<b>Riesgos</b>			
Se refiere a la evaluación de riesgos, donde se pretende identificar, analizar y proporcionar una base para gestionar los riesgos relevantes tanto para la empresa como para cada una de las actividades.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Observaciones</b>	<b>PT</b>
1	¿Existen mecanismo adecuados tales como, normas de créditos, términos de cobranza debidamente establecidos para calificar adecuadamente los créditos otorgados?	Se tienen determinados requisitos que deben cumplir los clientes para otorgarles un crédito, pero no está formalizada en política.	
2	¿La calificación de los créditos se hacen en base a los mecanismos establecidos por el Departamento de Créditos y Cobranzas?	Solo para créditos arriba de Q25,000.00 se proceden a aplicar todos los requisitos que deben cumplir los clientes.	
3	¿El personal encargado de calificar los créditos tiene las competencias necesarias para ejercer dicha función?	Efectivamente tiene alta experiencia en áreas de créditos, aunque cabe mencionar que no cuenta con ninguna licenciatura.	
4	¿La administración de los créditos, tanto en resguardo de documentos de cobro, recepción de cobros, registros contables y archivo de los mismo, está acargo de pesonal competente?	Se considera que el personal a cargo, llena los requisitos basicos para cumplir dichas actividades.	
5	¿La dirección supervisa la administrativa de los créditos para garantizar lo adecuado de ésta, y accionar sobre deficiencias identificadas?	No existen ninguna supervisión, solo se atienden casos críticos que sean comunicados.	<b>B-6, B-9, B-10 1/2</b>
6	¿La supervisión de los créditos es adecuada y permite la recuperación de éstos de acuerdo a las condiciones de venta pactadas con los clientes?	No se cuenta una supervision adecuada, lo cual repercute en atrasos para la recuperación de los crédito otorgados, con alto riesgo de incobrabilidad.	<b>B-8</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
Existen debilidades en el otorgamiento, administración y supervisión del credito, y debido a que estos son los objetivos específicos para el Departamento de Créditos, se recomienda implementar formalmente normas de créditos aplicables a todos candidato que solicite créditos, terminos comerciales de crédito, y politicas de cobranzas para garantizar que se recuperen los créditos segun terminos comerciales establecidos con el cliente.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 10/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>11.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>13.03.2015</b>

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
Se refieren a las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección.			
<b>Evaluación realizada al 31 de diciembre de 2014.</b>			
<b>Tipos de actividades de control</b>			
Incluyen controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿La dirección de la Comercializadora establece controles adecuados que apoyen la gestión administrativa del Departamento de Créditos para el logro de los objetivos específicos de éste?	En la medida de lo posible se van dando lineamientos por correo electrónico al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas para el correcto desarrollo de sus actividades. Esto solo se hace cuando de presenta algun problema.	
2	¿La dirección de la Comercializadora se garantiza que los controles establecidos en el Departamento de Créditos y Cobranzas sean comprendido a cabalidad por el personal a cargo?	A la fecha no se han recibido comentarios, ni dudas sobre dichos lineamientos.	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b> A la fecha no se han definido controles preventivos, solo detectivos y no estan por escrito, por lo que se observa que solo se atacan los efectos pero no se controlan las causas de las deficiencias. Es importante considerar con base a deficiencias detectadas, implementar por escrito controles que permitan prevenir éstas y otras posibles deficiencias.			

<b>Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos</b>			
Se refiere al establecimiento y aplicación de planes de acción sobre las deficiencias identificadas en la evaluación de riesgos.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿La dirección evalúa periódicamente la gestion administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas para identificar deficiencias que puedan afectar de manera importante el alcance de sus objetivos específicos?	A la fecha no se ha hecho una evaluación que permita puntualizar sobre deficiencias que afecten de manera importante los objetivos específicos del Departamento.	
2	¿Al momento de identificar deficiencias en el Departamento de Créditos y Cobranzas, la dirección, establece y aplica un plan de acción que mitigue los riesgos que originan dichas deficiencias?	Se analiza la deficiencia identificada y se procede a resolver, sin establecer ninguna medida de control sobre dicha deficiencia.	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b> La direccion muestra poca participación en el desarrollo de planes de acción que permitan implementar controles preventivos al momento de identificar deficiencias en la gestión administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas. Las acciones oportunas de la dirección contribuirán a controlar los riesgos potenciales originados por las deficiencias identificadas.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 11/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>11.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>13.03.2015</b>

<b>Políticas y procedimientos</b>			
Las políticas determinan lo que debería hacerse en la empresa, y los procedimientos indican la forma de llevar a cabo las políticas.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo que permitan describir las funciones que comprenden trabajos específicos de otorgamientos, administración, supervisión de los créditos, así como los registros de cobros y resguardo y custodia de cualquier tipo de documentos de cobro?	La Comercializadora no dispone de descripciones escritas formales de los puestos de trabajo para el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas. Los puestos y funciones son entregados de forma verbal.	<b>B-2 1/2</b>
2	¿Existe manual de políticas y procedimientos para los procesos del Departamento de Créditos y cobranzas?	No se cuentan formalmente con políticas y procedimientos.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones dentro del Departamento de Créditos y cobranzas?	No, por acumulación de actividades o ausencias de personal, todos realizan las mismas funciones en algunas ocasiones.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
4	¿La dirección realiza supervisión adecuada sobre los procesos de otorgamiento, administración, supervisión y cobro de los créditos?	No, debido a que se tiene un encargado del Departamento.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
5	¿Se revisan periódicamente las políticas y procedimientos para determinar su efectividad en la consecución de los objetivos del Departamento de Créditos y Cobranzas?	No se realiza dicha actividad.	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b> La ausencia de controles tales como: manual de puestos y funciones, políticas y procedimientos, segregación de funciones, supervisión, y revisiones constantes a estas herramientas, pueden provocar deficiencias importantes que afecten la consecución de objetivos del Departamento de Créditos y Cobranzas. Para dar garantía razonable del logro de los objetivos del Departamento, como lo son, otorgamiento, administración, supervisión y recuperación de los créditos es importante considerar la implementación de las herramientas ausentes.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 12/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>11.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>13.03.2015</b>

<b>Controles sobre los sistemas de información</b>			
Son controles que sirven para asegurar la totalidad, exactitud y autorización de la información financiera y otra información almacenada en el sistema.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Observaciones</b>	<b>PT</b>
1	¿la dirección garantiza el resguardo de la información ingresada en el centro de proceso de datos, generada por el Departamento de Créditos y Cobranzas, a través de copia de seguridad?	No se cuenta con copia de seguridad debido a la falta de un servidor donde se pueda guardar la información.	<b>B-9, B-10 2/2</b>
2	¿Es adecuado el equipo donde se resguarda la copia de seguridad de información del Departamento de Créditos y Cobranzas?	No se cuenta con equipo de cómputo como servidor.	<b>B-9, B-10 2/2</b>
3	¿El personal del Departamento de Créditos cuenta con los accesos necesarios para realizar las operaciones que le competen en el centro de proceso de datos?	No se ha hecho una revisión de perfil de accesos por puestos.	
4	¿La dirección revisa periódicamente que el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas tenga accesos sólo a las opciones del centro de proceso de datos, relacionadas a dicho Departamento y estén de acuerdo a las funciones y responsabilidades correspondientes.	No se ha hecho una revisión de perfil de accesos por puestos.	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b> La información generada en el centro de proceso de datos por el Departamento de Créditos está vulnerable a pérdida o alteración por falta de copia de seguridad y falta de un perfil de accesos de los usuarios. Es importante accionar sobre la adquisición de un equipo de cómputo que funcione como servidor para resguardo de la información procesada en el centro de proceso de datos. Se debe considerar la revisión de accesos actuales que tiene el personal y dejar habilitados sólo los correspondientes.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 13/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>15.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>16.03.2015</b>

<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
Se refiere a la necesidad de identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades. Se debe establecer una comunicación eficaz en sentido ascendente, descendente y transversal sobre la responsabilidad de control.			
Evaluación realizada al 31 de diciembre de 2014.			
<b>Información</b>			
La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿Existen mecanismos para conseguir información de situaciones de clientes, que permitan accionar oportunamente sobre riesgos de atrasos de pago, incobrabilidad o irregularidades provocadas por personal interno?	Se realizan confirmaciones de saldos de clientes, cuando éstos llegan a un estado de morosidad, pero no se da seguimiento para determinar las causas.	<b>B-16</b>
2	Se identifica y presenta información requerida por usuarios del Departamento de manera correcta y oportuna para toma de decisiones?	Han existido algunos atrasos en la generación de información en el Departamento de Créditos y Cobranzas, lo cual ha provocado preocupación.	<b>B-11, B-12 1/2, B-8</b>
3	La información presentada por el Departamento de Créditos y Cobranzas, presenta análisis de variaciones, que permita identificar casos críticos para toma de acciones pertinentes?	No se ha comunicado los objetivos de cada reporte que genera el Departamento, por lo que son, propiamente, un vaciado de información.	<b>B-6, B-7</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
La información generada por el Departamento de Créditos y Cobranzas no es confiable por lo que afecta la ejecución de responsabilidades de los demás departamentos, y puede conllevar a toma de decisiones erróneas. Se hace necesario fortalecer los controles internos del Departamento para lograr contar con información adecuada.			



Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 14/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>15.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>16.03.2015</b>

<b>Comunicación</b>			
La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la empresa y con personas ajenas a ésta.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿La comunicación de la dirección es adecuada y permite que las instrucciones giradas por ésta se formalicen en lineamientos como políticas y se hagan de observancia general?	Se desconoce si las instrucciones dadas a los gerentes son formalizadas en políticas.	<b>B-10 1/2</b>
2	¿La dirección se asegura que las políticas y procedimientos aplicables al Departamento de Créditos y Cobranzas sean efectivamente comunicadas y comprendidas para su cumplimiento?	No se cuenta con políticas y procedimientos formales, pero se dan lineamientos de forma verbal.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
3	¿Se comunica claramente las líneas de autoridad y responsabilidad a cada colaborador del Departamento de Créditos y cobranzas?	Solo de forma verbal ya que no se cuenta con manual de puestos que permita indicarles la delimitación de funciones.	<b>B-11</b>
4	¿Se comunica por escrito sobre inconvenientes que afectan la gestión administrativa del Departamento de Créditos para accionar oportunamente?	Solo de forma verbal.	<b>B-11, B-13</b>
5	¿La dirección comunica de forma efectiva los objetivos del Departamento de Créditos y cobranzas?	A la fecha no se han comunicado dichos objetivos.	
6	¿Existe un medio efectivo para que el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas pueda comunicar cualquier comportamiento deshonesto que observe de otros colaboradores sin importar el nivel jerárquico?	Existe un correo electrónico direccionado al Departamento de Recursos Humanos.	
7	¿Existe una adecuada comunicación con los clientes en cuanto a términos comerciales de créditos y seguimiento de cobros por saldos atrasados, sin afectar la relación comercial con éstos?	Los términos comerciales de créditos son comunicados al momento de otorgar el crédito y para el seguimiento de cobros se hacen confirmaciones de saldos, llamadas telefónicas y por correos electrónicos.	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
La comunicación en el Departamento de Créditos y Cobranzas es en su mayoría informal lo cual dificulta dar el debido seguimiento a situaciones que le afecten. Así mismo los objetivos que le corresponden no han sido comunicados formalmente. Por lo anterior se debe fortalecer la comunicación a través de formas escritas que permitan dar respaldo de lo indicado.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 15/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>15.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>16.03.2015</b>

<b>SUPERVISIÓN</b>			
Se refiere a actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.			
<b>Evaluación realizada al 31 de diciembre de 2014.</b>			
<b>Actividades de supervisión continuada</b>			
Son actividades de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias, que permitan efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno de la empresa.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿La dirección supervisa de manera adecuada y oportuna la gestión administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas para identificar oportunidades de mejora?	No se realiza esta función.	<b>B-9 , B-10 1/2</b>
2	¿Se llevan a cabo supervisiones periódicas sobre los otorgamientos de créditos para garantizar lo adecuado de este proceso?	No existen revisiones formales sobre los otorgamientos de créditos.	<b>B-15-1 1/2, 2/2</b>
3	¿Se revisa que los registros de abonos a la cuenta por cobrar sean operados oportunamente, para mantener estados de cuentas de clientes actualizados?	El personal a cargo tienen la instrucción de realizar dichas operaciones diariamente.	<b>B-12 1/2</b>
4	¿Existe una supervisión adecuada de la antigüedad de saldos de clientes?	Esta actividad se realiza sin tomar en cuenta el total de clientes registrados en la cuenta por cobrar.	<b>B-8</b>
5	Existen mecanismos efectivos de supervisión de saldos con clientes para gestionar proceso de cobro o identificar problemas que internamente no puedan ser difíciles de detectar?	Se elaboran cartas de confirmación de clientes, donde éste expone su aceptación o desacuerdo y se archivan, sin dar seguimiento de cobro.	<b>B-16</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
Existe debilidad en la supervisión que debe ejercer la dirección en la gestión administrativa del Departamento de Créditos. Con el fin de apoyar la consecución de objetivos de dicho Departamento se recomienda fortalecer los mecanismos de supervisión.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 16/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>15.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>16.03.2015</b>

<b>Evaluaciones puntuales</b>			
Se refiere a la utilidad de examinar el sistema de control interno cada cierto tiempo, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿Cuenta la dirección con una unidad que se encargue de la función de monitoreo del control interno?	Se cuenta con un Departamento de Auditoría Interna	<b>B-14</b>
2	¿Cuenta el Departamento de Créditos y Cobranzas con un sistema de control interno de políticas y procedimientos, organigrama, manuales de puestos, formales?	No se cuentan formalmente establecidas éstas herramientas de control.	<b>B-9, B-10 1/2</b>
3	¿Se realizan evaluaciones formales sobre el control interno existente en el Departamento de Créditos y cobranzas para determinar lo adecuado de éste?	Se evalúan algunos procesos que evidencien deficiencias de control.	<b>B-2 1/2</b>
4	¿Solicita la dirección información relacionada al control interno existente en el Departamento de Créditos y Cobranzas y lo traslada a donde corresponde?	Solo se solicita información financiera.	<b>B-3, B-14</b>
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b>			
La Dirección no ha considerado la utilidad que tienen las evaluaciones como medidores de lo adecuado del control interno existente en el Departamento de Créditos y Cobranzas. La implementación de herramientas de control y una adecuada evaluación garantizará que el control existe y es funcional en dicho Departamento.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-19 17/17</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>15.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>16.03.2015</b>

<b>Comunicación de las deficiencias de control interno</b>			
Indica que toda deficiencia de control identificada debería ser comunicada según sea significativa en la escala siguiente: a la dirección, consejo de administración o alta dirección.			
<b>No.</b>	<b>Puntos de atención</b>	<b>Descripción/Comentarios</b>	<b>PT</b>
1	¿Comunica de forma adecuada el Departamento de Créditos y Cobranzas problemas identificados que le afectan sus procesos, con el fin de tomar acciones correspondientes?	Solo de forma verbal al gerente financiero, quien comunica a la gerencia general.	<b>B-13, B-14</b>
2	¿La dirección al conocer sobre alguna deficiencia significativa comunica al consejo de administración o a la alta dirección, para que se tomen las medidas correctivas correspondientes?	Efectivamente se comunica a través de reuniones.	
3	¿Coordina la dirección con los responsables del proceso la ejecución de las medidas correctivas sobre las deficiencias identificadas y se garantiza que la instrucción fue completada?	Se comunica la medida correctiva al gerente de área para que resuelva juntamente con su personal a cargo.	
<b>Conclusión / Acciones necesarias:</b> El la comunicación y manejo de las deficiencias de control identificadas son adecuados. A partir de dichas deficiencias es recomendable definir un control preventivo que garantice que la deficiencia ya no se de nuevamente, o en el peor de los casos la forma de manejar y resolver dicho problema, delimitando responsabilidades.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-20 1/2</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>18.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>19.03.2015</b>

<b>EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>			
<b>Realizada al 31 de diciembre de 2014.</b>			
<b>Componentes del control interno</b>	<b>Cuestionante del componente</b>	<b>Conclusiones preliminares/Acciones necesarias</b>	<b>Consideraciones adicionales</b>
Entorno de control	¿La dirección comunica de forma adecuada el mensaje de que se debe actuar con integridad?. ¿Existe un entorno de control positivo con una actitud de conciencia de responsabilidad de control especialmente en los niveles altos del Departamento de Créditos y Cobranzas?. ¿La capacidad del personal está acorde a sus responsabilidades?. ¿La dirección cuenta con un estilo adecuado al momento de asignar responsabilidades, cuando organiza y capacita al personal del Departamento de Créditos?.	La dirección ha demostrado estar comprometido con la integridad y los valores éticos que deben prevalecer dentro del Departamento de Créditos y Cobranzas. Así también indico sus disposición de capacitar al personal técnico y motivacionalmente para mejorar su desempeño. Todo lo anterior fue comunicado a través de correo electrónico al personal del Departamento. A través de dicha disposición de la dirección, se observa que el entorno de control puede ser favorable para mejorar las posibilidades del logro de objetivos específicos del Departamento que contribuirán a la consecución de los objetivos generales de la Comercializadora.	El consejo de administración y gerente general estarán elaborando un manual de valores éticos y morales formal. Se fortalecerá la actitud de responsabilidad de control a través del manual comunicado a todo el personal. Se evaluarán las competencias a observar del personal del Departamento de Créditos y Cobranzas y se organizarán las actividades a través de manual de puestos y funciones para delimitar responsabilidades. Se coordinará con gerente financiero y recursos humanos las capacitaciones necesarias para fortalecer las competencias del personal.
Evaluación de riesgos	¿Los objetivos generales de la Comercializadora están establecidos y debidamente coordinados con los objetivos específicos del Departamento de Créditos y Cobranzas?. ¿Existen mecanismos para identificar y evaluar los riesgos internos y externos que influyen positiva o negativamente en el logro de ambos objetivos?. Se fortalecen las políticas y procedimientos en atención a la gestión de riesgos?.	Aún no se ha coordinado la comunicación de los objetivos específicos formales del Departamento de Créditos y Cobranzas. Las evaluaciones para identificar riesgos son deficientes ya que su alcance es insuficiente. Para fortalecer el proceso que evidenciará riesgos por deficiencias se dan lineamientos informales.	Los objetivos generales están debidamente establecidos. Se comunicarán los objetivos específicos del Departamento de Créditos y Cobranzas para hacerlos de observancia general que les permita direccionar sus esfuerzos a dichos objetivos. Se fortalecerán las evaluaciones de riesgos para identificar puntos críticos con el Apoyo de Auditoría Interna. Con base al resultado de la evaluación se implementarán controles preventivos aplicando políticas y procedimientos adecuados.
Actividades de control	¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y el seguimiento a las acciones para tratar los riesgos?. Existen actividades de control apropiadas para cada una de las actividades del Departamento de Créditos y Cobranzas?.	El Departamento de Créditos y Cobranzas no cuenta con un sistema de control interno formalmente establecido que pueda ser monitoreado por la dirección.	El consejo de administración y gerente general se responsabilizarán de la implementación, ejecución y cumplimiento de políticas y procedimientos adecuados para el Departamento de Créditos y Cobranzas.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Evaluación del sistema de control interno  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-20 2/2</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>18.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>19.03.2015</b>

<b>EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>			
<b>Realizada al 31 de diciembre de 2014.</b>			
<b>Componentes del control interno</b>	<b>Cuestionante del componente</b>	<b>Conclusiones preliminares/Acciones necesarias</b>	<b>Consideraciones adicionales</b>
Información y comunicación	¿La información proporcionada por el Departamento de Créditos y Cobranzas es útil, clara, correcta y oportuna, que permita llevar a cabo las responsabilidades de los demás departamentos y de terceros?. ¿Es adecuada la comunicación del Departamento hacia gerencias y demas departamentos?	Existe deficiencia en la información que presenta el Departamento de Créditos y Cobranzas a los demás departamentos y a terceros, lo cual provoca atraso en el cumplimiento de responsabilidades y desconfianza de terceros. La comunicación normalmente se realiza de forma verbal, pero sobre algunos temas es necesaria manejarla de manera escrita para seguimientos correspondientes.	El consejo de administración gerente general se responsabilizan de la evaluación y medidas correctivas que permitan mejorar la calidad de información generada en el Departamento de Créditos y Cobranzas. Se fortalecerá la comunicación del Departamento, evaluando que información comunicada debe ser recibida de forma verbal o escrita. Se promoverá la comunicación del personal en cuanto a la responsabilidad de control interno individual en beneficio del logro de los objetivos de la Comercializadora.
Supervisión	¿La dirección supervisa continuamente la gestión administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas y evalúa periódicamente el funcionamiento del control interno de dicho Departamento?. ¿Se informan de las deficiencias al personal correspondiente?. ¿Si es necesario se modifican las políticas y procedimientos establecidos?.	No existe ningún tipo de supervisión sobre las actividades del Departamento. No se hacen evaluaciones formales sobre políticas y procedimientos debido a la ausencia de éstos, solamente se evalúan casos críticos y se toman las medidas correctivas para mitigar los riesgos que generen las deficiencias identificadas.	La dirección considerará coordinar supervisiones continuas en el Departamento de Créditos y Cobranzas. Juntamente con el consejo de administración nos responsabilizaremos en la implementación de un sistema de control interno de políticas y procedimientos, los cuales serán evaluados periódicamente por el Departamento de Auditoría Interna para determinar su cumplimiento y funcionalidad y por parte de nosotros proceder si es necesario a las modificaciones correspondientes.
<b>CONCLUSIÓN GLOBAL:</b>			
El sistema de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas al 31 de diciembre de 2014, evidencia deficiencias importantes en los procesos y actividades que se realizan, lo cual afecta negativamente el capital de trabajo invertido en las cuentas por cobrar. Se hace necesario accionar planes al corto plazo sobre dicha situación, y con esto contribuir al logro de los objetivos específicos del Departamento direccionados a la consecución de los objetivos generales establecidos por la Comercializadora.			

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Matriz de evaluación de riesgos y actividades de control  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-21 1/4</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>20.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>23.03.2015</b>

ACTIVIDAD: OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS  
 REVISIÓN AL: 31 DE DICIEMBRE DE 2014

No.	Objetivos	O,F,C	Análisis de Riesgos			Acciones/Actividades de control/Comentarios	Evaluación y conclusión
			Factores de Riesgo	Probabilidad	Impacto		
1	Aprobar adecuadamente los créditos concedidos a clientes.	O,F	No se cuenta con criterios técnicos debidamente definidos por la dirección.	Alta	Moderado	El coordinador de créditos evalúa el crédito solicitado con criterios propios, según experiencia. Algunas solicitudes de créditos son aprobadas por coordinador de créditos y cobranzas y otros sólo por el gerente general o viceversa. El auxiliar de créditos archiva en expediente de cliente la respectiva solicitud de créditos sin garantizar que ésta cuenta con firmas correspondientes.	No existe un parámetro formal para el análisis de créditos. Existe incumplimiento en el proceso de aprobación de créditos. Es necesario que la dirección realice supervisión continuada en este proceso para determinar su cumplimiento.
2	Contar con documentación completa sobre los créditos aprobados.	O,F	No se revisa periódicamente los expedientes de clientes con crédito.	Alta	Moderado	El auxiliar archiva los documentos que soportan el créditos concedido en expediente respectivo.	Existen otorgamientos de créditos registrados en centro de proceso de datos con documentación incompleta y otros sin documentación. Se recomienda establecer como una de las funciones del Departamento de Créditos, hacer revisiones mensuales de expedientes de créditos concedidos, y proceder a solicitar la información actualizada al cliente que esté pendiente.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Matriz de evaluación de riesgos y actividades de control  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-21 2/4</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>20.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>23.03.2015</b>

**ACTIVIDAD:** ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO  
**REVISIÓN AL:** 31 DE DICIEMBRE DE 2014

No.	Objetivos	O,F,C	Análisis de Riesgos			Acciones/Actividades de control/Comentarios	Evaluación y conclusión
			Factores de Riesgo	Probabilidad	Impacto		
1	Tramitar oportunamente contraseña de cobro sobre facturas emitidas por producto recibido por los clientes.	O,F	Atraso en trámite de contraseñas de facturas por descuidos del auxiliar de créditos.	Leve	Moderado	El auxiliar de créditos aparta las facturas que requieren trámite de contraseña y programa con mensajero la respectiva gestión; Las facturas que por descuido no se entregan a mensajero, son reprogramadas para una posterior gestión de trámite de	Existe atraso en gestión de trámite de contraseñas, repercutiendo en mas días de créditos para los clientes. Establecer un mecanismo que permita coordinar oportunamente la gestion de trámite de contraseñas
2	Contar con un adecuado archivo de documentos de cobro.	O,F	Posible extravío de documentos de cobro por archivo incorrecto.	Alta	Alto	El auxiliar de créditos cuando se encuentra con exceso de trabajo, solicita apoyo del mensajero para archivar documentos de cobro.	Personal con poco conocimiento en proceso de archivo de documentos, puede cometer errores que repercutan en difícil ubicación o hasta pérdida del documento. Evaluar la necesidad de contratar más personal para el Departamento de Créditos o capacitar a mensajero para apoyo eventual en actividades del Departamento.



Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Matriz de evaluación de riesgos y actividades de control  
 Al 31 de diciembre de 2014

<b>PT</b>	<b>B-21 3/4</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>WG</b>	<b>20.03.2015</b>
<b>Revisado</b>	<b>ER</b>	<b>23.03.2015</b>

**ACTIVIDAD:**  
**REVISIÓN AL:**

ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO  
 31 DE DICIEMBRE DE 2014

No.	Objetivos	O,F,C	Análisis de Riesgos			Acciones/Actividades de control/Comentarios	Evaluación y conclusión
			Factores de Riesgo	Probabilidad	Impacto		
3	Gestionar oportunamente los cobros de créditos según plazos establecidos.	O,F	Cobros no coordinados oportunamente por falta de control adecuado.	Media	Alto	El auxiliar de créditos revisa las facturas y contraseñas vencidas y coordina con el mensajero el cobro.	No existe un plan de cobros que permita identificar el total de documentos vencidos que deben ser cobrados. Con base a una antigüedad de saldos de clientes, elaborar un plan de cobros semanal, para identificar oportunamente que documentos deben ser cobrados.
4	Registrar correcta y oportunamente en las cuentas por cobrar todos los cobros realizados.	O	Se registran recibos de caja con información incorrecta como, código, nombre y factura del cliente. Los recibos de caja no son operados oportunamente.	Media	Moderado	El auxiliar de créditos recibe los recibos de caja y boletas de depósito y revisa que los montos en los dos documentos sean iguales y procede a registrarlo en la cuenta por cobrar.	Recibos de caja registrados sin revisar que la información contenida. Existe atraso en registro de recibos de caja, repecutiendo en la actualización de la cuenta por cobrar. Comunicar formalmente lineamientos a observar en la recepción de cobros. Practicar corte de documentos para garantizar un oportuno registro de los cobros.
5	Modificar correcta y oportunamente saldos de facturas por descuentos y devoluciones de clientes.	O	Documentos de descuentos o devoluciones extraviados por descuido del auxiliar de créditos.	Media	Moderado	El auxiliar de créditos recibe documento que respalde la autorización de una nota de descuento y procede a operarla. Para el caso de devoluciones de clientes se emite y opera nota de crédito y se traslada fotocopias al departamento de contabilidad para el ingreso del producto.	Exiten documentos de descuentos y devoluciones que no han sido operados por descuido del auxiliar de créditos. Se recomienda implementar la práctica de corte de formas, para garantizar el registro oportuno de los documentos.

Comercializadora La Lecherita, S.A.  
 Departamento de Créditos y Cobranzas  
 Matriz de evaluación de riesgos y actividades de control  
 Al 31 de diciembre de 2014

PT	B-21 4/4	Fecha
Hecho	WG	20.03.2015
Revisado	ER	23.03.2015

ACTIVIDAD: SUPERVISIÓN DEL CRÉDITO  
 REVISIÓN AL: 31 DE DICIEMBRE DE 2014

No.	Objetivos	O,F,C	Análisis de Riesgos			Acciones/Actividades de control/Comentarios	Evaluación y conclusión
			Factores de Riesgo	Probabilidad	Impacto		
1	Confirmar adecuadamente los créditos con clientes y dar seguimiento a respuestas de éstos.	O,F	Cientes no localizados por falta de expedientes de otorgamientos de créditos. Información recibida de los clientes sin ser analizada.	Media	Moderado	El auxiliar al recibir cartas de confirmación de saldos de clientes, procede a archivarlas.	No se da utilidad a las información generada a través de las confirmaciones de saldos de clientes para determinar situaciones críticas que deban ser atendidas para minimizar riesgos. Comunicar los objetivos por escrito que se persiguen en la confirmación de saldos de clientes y delimitar responsabilidades.
2	Identificar saldos morosos de créditos concedidos, determinar causas y proceder si fuere el caso, a la recuperación correspondiente.	O,F	Extravío de documentos sin plan de acción de ubicación. Constantes atrasos en registro de cobros, descuentos y devoluciones. Acreditamientos de clientes sin identificar.	Alta	Alto	El coordinador de créditos revisa solo algunos clientes críticos y no la totalidad de la antigüedad de saldos de clientes, así también no investiga a que se debe la morosidad.	Deficiente revisión de la antigüedad de saldos repercute en cobros no oportunos y con tendencia a morosidad e incobrabilidad. Debido a que las cuentas por cobrar forman parte del capital de trabajo de la Comercializadora, es importante establecer supervisiones continuada de la antigüedad de saldos de clientes y definir planes de acción.
3	Determinar la integridad física de la antigüedad de saldos de clientes.	O,F	Atrasos en cobros y/o incobrabilidad por extravío de documentos de cobro.	Alta	Alto	El coordinador de créditos genera una antigüedad de saldos de clientes para verificar ciertos saldos morosos y solicitar cobros.	No se realizan revisiones periódicas para determinar si el reporte de antigüedad de saldos de clientes cuenta con documentos físicos de soporte. Definir un procedimiento de arqueo de documentos de cobro que permita garantizar la integridad de la antigüedad de saldos de clientes.

**4.7 Informe de Control Interno del Departamento de Créditos y Cobranzas.**

# **Comercializadora La Lecherita, S.A.**

## **Informe de control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas**

## MEMORANDUM DE ENVIO

A: Lic. Nery de León / Gerente General  
De: Lic. Adolfo Lima / Gerente de Auditoría Interna  
Asunto: Evaluación del control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas correspondiente al periodo  
Lugar y fecha: Guatemala 10 de abril de 2015

---

De acuerdo a la solicitud de consultoría, verificamos el control interno existente en el Departamento de Créditos y Cobranzas de La Comercializadora La Lecherita, S.A. al 31 de diciembre de 2014; nuestro objetivo es validar el cumplimiento del control clave y la efectividad del sistema de control interno existente.

Adjunto a la presente encontrará el informe que contiene algunas áreas de mejora; así como las recomendaciones correspondientes para coadyuvar al fortalecimiento del control interno y optimizar los recursos del Departamento mencionado.

Adicionalmente, deseamos agradecer a la Gerencia y al personal a cargo de la operación, por el apoyo y colaboración brindada al Auditor asignado a ésta evaluación.

Sin otro particular y a la orden para cualquier duda o comentario al respecto, aprovecho la oportunidad para saludarle.

Atentamente,

## **INFORME DE CONTROL INTERNO**

### **ENTORNO DE CONTROL**

De acuerdo a los resultados de la evaluación del componente entorno de control en el Departamento de Créditos y Cobranza se concluye que el estado actual es moderado según matriz de evaluación del control interno, utilizada en nuestra revisión y de acuerdo a normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

### **Áreas de mejora:**

#### **1. Integridad y valores éticos**

De acuerdo a la evaluación realizada se detectó lo siguiente:

- No se cuenta con un manual de valores éticos y morales formal, que indique el comportamiento a observar en el Departamento de Créditos y Cobranzas.
- Debilidad en los mecanismos utilizados para para informar conductas no éticas que garanticen el anonimato.
- Debilidad en los mecanismos enfocados a fortalecer continuamente los valores éticos y morales.

#### **Causa:**

La dirección no ha evaluado la importancia y beneficio de control que permite el contar con un manual de valores éticos y morales.

#### **Efecto:**

La falta de un manual puede permitir comportamientos o decisiones que afecten el control interno del Departamento; así también se da lugar a actos y lenguajes ofensivos entre colaboradores, creando un ambiente estresante o molesto.

**Comentario de la administración:**

El consejo de administración y gerencia general estará elaborando al corto plazo un manual de valores éticos y morales.

**Recomendación:**

En la elaboración del manual de valores éticos y morales, se deben considerar todos aquellos aspectos que garanticen un ambiente sano y conciencia y responsabilidad de control. Y asegurar la comunicación y comprensión del documento por parte del personal del Departamento de Créditos y Cobranzas.

**2. Compromiso para la competencia profesional**

De acuerdo a la evaluación realizada se detectó lo siguiente:

- No se cuenta con manual de puestos y funciones
- Los perfiles de puestos y funciones establecidos, no son utilizados como parámetros al momento de contrataciones de personal.
- No existen capacitaciones que promuevan el mejoramiento de desempeño del personal en sus actividades.
- No se evalúa periódicamente el nivel de desempeño del personal del Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Causa:**

La dirección no ha evaluado el impacto que tiene la no delimitación de responsabilidades en cada puesto en la elaboración de información financiera. Así mismo no se ha considera el beneficio de capacitar y medir los niveles de desempeño del personal de Créditos y Cobranzas.

**Efecto:**

Procesos no concluidos por actividades sin realizar, repercuten en información financiera incompleta y no oportuna para la toma de decisiones.

**Comentario de la administración:**

A Través de perfiles de puestos y funciones se determinaran las competencias a considerar al momento de contratación de personal para el Departamento de Créditos. Se organizarán las actividades a través de la elaboración de un manual de puestos y funciones. Sobre éstas bases se capacitará al personal y se ejecutaran evaluaciones de desempeño.

**Recomendación:**

Es importante comunicar de manera formal y garantizar la comprensión del personal sobre sus responsabilidades, las oportunidades que puede tener de capacitaciones y las evaluaciones a aplicarles para medir su desempeño.

**3. Consejo de Administración**

No existe supervisión y evaluación adecuada sobre información de control interno en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Causa:**

El consejo de administración evalúa sólo información financiera y administrativa.

**Efecto:**

Conocimiento limitado sobre situaciones críticas de control que puedan afectar la consecución de objetivos específicos del Departamento de Créditos y cobranzas.

**Comentario de la administración:**

No se presenta información relacionada al control interno del Departamento de Créditos, debido a que no son solicitados por el Consejo de Administración.

**Recomendación:**

Con el objetivo de contar con información consolidada sobre la gestión del Departamento de Créditos y Cobranzas, se recomienda incluir dentro de la información que se presenta, aspectos importantes que afecten a dicho departamento para ser evaluados y resueltos oportunamente.

**4. Filosofía y estilo de gestión de la administración**

No existe supervisión adecuada por parte de la dirección sobre la gestión administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas que permitan fortalecer el control interno.

**Causa:**

La interacción laboral entre gerente general, gerente financiero y coordinador del Departamento de Créditos y Cobranzas se da solo para atender situaciones críticas en reuniones informales sin mayor evidencia documentada.

**Efecto:**

Deficiencias de control existentes sin identificar pueden provocar riesgos que afecten los objetivos específicos del Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Comentario de la administración:**

No se efectúan supervisiones al Departamento debido a que se tienen un coordinador designado quien debe comunicar sobre problemas en el departamento.

**Recomendación:**

Es importante que la dirección a través de auditoría interna realice evaluaciones periódicas sobre la gestión administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas con el fin de determinar deficiencias importantes que deben ser atendidas al corto plazo.



## **5. Estructura organizativa**

No se cuenta con un organigrama del Departamento de Créditos y Cobranzas que permita definir líneas de autoridad, puestos, responsabilidades, para la generación de información.

### **Causa:**

La dirección no ha considerado la importancia de reflejar la estructura organizativa del Departamento de Créditos y Cobranzas a través de un organigrama.

### **Efecto:**

Difícil determinación de a quien reportar determinados asuntos que afecten al Departamento de Créditos y Cobranzas; y quien debe proporcionar determinada información.

### **Comentario de la administración:**

Aun no se tienen cuenta con una estructura organizativa de la Comercializadora.

### **Recomendación:**

Es conveniente evaluar el impacto organización que resulta al no contar con una estructura de autoridad y responsabilidad para la generación de información y control. Por lo que es importante plasmar la estructura organizativa del Departamento de Créditos y Cobranzas y comunicarla a todo el personal.

## **6. Asignación de autoridad y responsabilidad**

No existe una adecuada delegación de autoridad y responsabilidad para cada colaborador del Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Causa:**

Falta de manual de puestos y funciones, que permita establecer una adecuada segregación de autoridad y responsabilidades.

**Efecto:**

Toma de decisiones por personal no correspondiente, procesos no concluidos correcta y oportunamente, errores en la obtención y recepción de información.

**Comentario de la administración:**

El consejo de administración y gerencia general trabajarán en la elaboración de un manual de puestos y funciones.

**Recomendación:**

Es importante considerar dentro del manual de puestos y funciones a elaborar una adecuada segregación de funciones que permita delimitar autoridad y responsabilidad. Y garantizar la comunicación y comprensión del documento al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas.

**7. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos**

Existe incumplimiento en el proceso de contratación de personal para el Departamento de Créditos y Cobranzas

**Causa:**

Recursos humanos y gerencia financiera han permitido omitir algunas actividades dentro del proceso de contratación, tales como: investigaciones de antecedentes laborales y personales, pruebas de conocimientos técnicos, psicológicas y otras.

**Efecto:**

Personal sin competencias adecuadas para desarrollar funciones dentro del Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Comentario de la administración:**

Se fortalecerá el proceso de contrataciones y se supervisará su cumplimiento.

**Recomendación:**

Es importante considerar dentro de la supervisión del proceso de contratación posibles casos de conflicto de intereses que comprometan el control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas.

**EVALUACIÓN DE RIESGOS**

De acuerdo a los resultados de la evaluación del componente evaluación de riesgos en el Departamento de Créditos y Cobranza se concluye que el estado actual es débil según matriz de evaluación del control interno, utilizada en nuestra revisión y de acuerdo a normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

**Áreas de mejora:****8. Objetivos**

No se han comunicado los objetivos específicos al personal que labora en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Causa:**

La dirección no ha establecido ni comunicación los objetivos que corresponden al Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Efecto:**

Desconocimiento de objetivos que son responsabilidad del Departamento puede provocar direccionar esfuerzos a otros puntos, lo cual tendría repercusión en la consecución de los objetivos generales de la Comercializadora.

**Comentario de la administración:**

Se establecerán y comunicarán los objetivos específicos al personal de Créditos y Cobranzas.

**Recomendación:**

Es importante garantizar que el personal comprenderá correctamente los objetivos del departamento, así también explicar cómo éstos objetivos contribuyen al logro de las generales de la Comercializadora.

**9. Riesgos:**

De acuerdo a la evaluación practicada se determinó lo siguiente:

- No se cuenta con políticas de otorgamiento de créditos formal y sobre el proceso existente se evidencian deficiencias de cumplimiento
- Extravío de documentos de cobro por archivo inadecuado
- Atraso en registros de abonos en la cuenta por cobrar
- Antigüedad de saldos de clientes con estatus crítico de morosidad

**Causas:**

- No se revisan los créditos otorgados
- Mensajero archiva documentos de cobro sin supervisión de auxiliar de créditos
- Descuidos del auxiliar de créditos, genera atrasos de registros
- Deficiente análisis y seguimiento de la antigüedad de saldos de clientes

**Efectos:**

- Atrasos en cobros de créditos
- Estados de cuenta desactualizados
- Incobrabilidad de saldos.

**Comentario de la administración:**

Se fortalecerán las evaluaciones de riesgos para identificar puntos críticos con el Apoyo de Auditoría Interna. Con base al resultado de la evaluación se implementarán controles preventivos aplicando políticas y procedimientos adecuados.

**Recomendación:**

Se recomienda que la evaluación de riesgos sea periódica para que permita identificar deficiencias importantes para accionar oportunamente sobre éstas. Y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para determinar su funcionalidad.

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

De acuerdo a los resultados de la evaluación del componente actividades de control en el Departamento de Créditos y Cobranza se concluye que el estado actual es débil según matriz de evaluación del control interno, utilizada en nuestra revisión y de acuerdo a normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

**Áreas de mejora:****10. Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos**

La dirección no evalúa periódicamente la gestión administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas para analizar, identificar y determinar oportunamente la forma de mitigar riesgos potenciales.

**Causa:**

Poco interés del gerente general para programar revisiones en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Efecto:**

Desconocimiento de riesgos existentes que impidan el logro de los objetivos específicos del Departamento

**Comentario de la administración:**

Se fortalecerá la gestión de evaluación en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Recomendación:**

Es importante considerar que las evaluaciones a ejecutar deben ser adecuadas y continuas que permitan identificar riesgos potenciales; y determinar el cumplimiento de planes de acción por parte de la dirección sobre deficiencias informadas en su momento.

**11. Políticas y procedimientos**

No se cuentan con políticas y procedimientos formales que garanticen una adecuada gestión administrativa del departamento de Créditos y Cobranzas.

**Causas:**

No han definido las políticas y procedimientos que deba establecerse de manera formal para el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Efectos:**

- Complicaciones en toma de decisiones sobre los procesos de otorgamiento, administración, supervisión y seguimiento de cobros
- Procesos no concluidos correcta y oportunamente
- Gestión administrativa inadecuada repercutirá negativamente en el logro de los objetivos del Departamento de Créditos.

**Comentarios de la administración:**

El consejo de administración y la gerencia general implementarán políticas y procedimientos adecuados para el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Recomendación:**

Es importante evaluar periódicamente las políticas y procedimientos para verificar su cumplimiento y determinar si continúan siendo adecuadas, y proceder a las modificaciones correspondientes.

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

De acuerdo a los resultados de la evaluación del componente información y comunicación en el Departamento de Créditos y Cobranza se concluye que el estado actual es débil según matriz de evaluación del control interno, utilizada en nuestra revisión y de acuerdo a normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

**Áreas de mejora:****12. Información**

De acuerdo a la evaluación realizada se determinó lo siguiente:

- No se analiza la información crítica recibida de clientes a través de confirmaciones saldos
- Información de estados de cuenta de clientes desactualizados
- Reporte de antigüedad de saldos de clientes no cuenta con el total de documentos de cobros físicos.
- Reportes de información generada en el Departamento de Créditos y Cobranzas no presenta ningún tipo de análisis, que sea útil para la dirección.

**Causas:**

- Se envían estados de cuenta a clientes solamente por procedimiento, se atender información relevante.
- Desordenes de auxiliar de créditos, provoca atrasos de registros de recibos de caja y boletas de depósitos en las cuentas por cobrar
- Archivo no adecuado provoca extravío de documentos de cobro
- El Departamento de Crédito y Cobranzas desconocen los objetivos que deben cumplir los reportes que se generan.

**Efectos:**

- Riesgos existentes sin ser atendidos oportunamente
- Toma de decisiones incorrectas por información no actualizada
- Morosidad de saldo sin poder ser cobrados, incobrabilidad de saldos
- Responsabilidades sin desarrollar por falta de información relevante.

**Comentario de la administración:**

El consejo de administración y gerente general se responsabilizarán en la evaluación y medidas correctivas que permitan mejorar la calidad de información generada en el Departamento de Créditos y Cobranzas

**Recomendación:**

Fortalecer el proceso de análisis de antigüedad de saldos para identificar oportunamente las causas que provocan información insuficiente y no oportuna. Comunicar los objetivos de información generada por el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**13. Comunicación**

En la evaluación realizada se identificaron las siguientes deficiencias en la comunicación:

- Instrucciones comunicadas por gerente general sin ser atendidas por gerencia financiera por falta de comprensión.



- No se comunica claramente las líneas de autoridad y responsabilidad a cada colaborador del Departamento de Créditos y cobranzas
- No se comunican por escrito inconveniente que afectan la gestión administrativa del Departamento
- No se han comunicado los objetivos específicos del Departamento
- No existe un mecanismo adecuado que garantice el anonimato al momento de comunicar comportamientos deshonestos de los colaboradores

**Causas:**

- Falta de lineamientos formales sobre cómo comunicar determinada información.
- Gerente general no se garantiza que la información relevante para el Departamento de Créditos y Cobranzas sea comunicada de forma efectiva. Recursos humanos considera que un correo direccionado a éste garantiza el anonimato en la comunicación de actos deshonestos.

**Efectos:**

- Incumplimiento de responsabilidades, logro de objetivos y riesgos existentes sin atender y por información comunicada de forma inadecuada.
- Personal no comunicará actos deshonestos por falta de anonimato.

**Comentarios de la administración:**

Se fortalecerá la comunicación del Departamento, evaluando que información comunicada debe ser recibida de forma verbal o escrita. Se promoverá la comunicación del personal en cuanto a la responsabilidad de control interno individual en beneficio del logro de los objetivos de la Comercializadora.

**Recomendación:**

Fortalecer la comunicación a través de lineamientos formales que indiquen que información debe ser comunicada de forma verbal o escrita, que permita respaldar lo indicado para el respectivo seguimiento.

**SUPERVISIÓN**

De acuerdo a los resultados de la evaluación del componente supervisión en el Departamento de Créditos y Cobranza se concluye que el estado actual es débil según matriz de evaluación del control interno, utilizada en nuestra revisión y de acuerdo a normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

**Áreas de mejora:****14. Actividades de supervisión continuada**

No existe supervisión constante en los procesos y actividades que se desarrollan en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Causa:**

Falta de programación para atender la función de supervisión

**Efecto:**

Deficiencias existentes que puedan afectar el desarrollo adecuado de los procesos y actividades.

**Comentarios de la administración:**

La dirección considerará coordinar supervisiones continuas en el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Recomendación:**

La supervisión realizada debe tener como objetivo principal identificar deficiencias y de acuerdo a su importancia comunicarlas a donde corresponde para implementar controles preventivos, que ataquen las causas de éstas.

**15. Evaluaciones puntuales:**

Son realizan evaluaciones sobre los procesos y actividades que se desarrollan en el Departamento de Créditos y Cobranzas para determinar el cumplimiento y lo adecuado de las políticas y procedimientos.

**Causa:**

La dirección solamente se enfoca en la información financiera que genera el Departamento de Créditos y Cobranzas.

**Efecto:**

Procesos y actividades desarrollados con deficiencias pueden generar riesgos que afecten los objetivos específicos del Departamento.

**Comentarios de la administración:**

El consejo de administración y gerencia general serán responsables de la implementación de un sistema de control interno de políticas y procedimientos.

**Recomendación:**

Se recomienda que las políticas y procedimientos sean evaluadas continuamente para garantizar que el control existe y es funcional en el Departamento de Créditos y cobranzas.

La función de evaluación puede realizarla la dirección con el apoyo del Departamento de Auditoría Interna, quien debe comunicar si las políticas y procedimientos son adecuadas o si se deben realizar modificaciones sobre

éstas para fortalecer el control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas.

Atentamente,

*Adolfo Lima*

---

Licenciado Adolfo Lima  
Gerente de Auditoría Interna  
Comercializadora la Lecherita, S.A.

**4.8 Diseño de un Sistema de Control Interno para el Departamento de  
Créditos y Cobranzas**

**Comercializadora La  
Lecherita, S.A.**

**Diseño de un Sistema de Control  
Interno para el Departamento  
de Créditos y Cobranzas**

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 1/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	--

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento tiene como objetivo principal, servir como una fuente de consulta y orientación para los responsables del Departamento de Créditos y Cobranzas. Describe de forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que deberá de realizar el personal del departamento.

Para una mejor comprensión de contenido del documento, se estructuró de una manera lógica y sencilla, buscando alcanzar el objetivo para el cual fue elaborado, sin dejar de ser una herramienta de conocimientos técnicos y administrativos.

Contempla las directrices esenciales de control, organigrama de la empresa, políticas generales que deberán de ser aplicadas por los responsables. Además, contiene los procedimientos para cada actividad de forma textual, tanto en el otorgamiento, cobranza, administración, supervisión y recuperación de los créditos.

## **OBJETIVO**

Servir como instrumento de consulta y apoyo en el manejo de las cuentas por cobrar de clientes de Comercializadora La Lecherita, S.A.

## **ALCANCE**

El presente documento está dirigido a todo el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas y demás interesados de la administración.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>2/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

## **DIRECTRICES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

### **Directriz No.1 La Integridad y valores éticos:**

Significa que el Departamento de Créditos y Cobranzas se deja guiar por principios y valores éticos sólidos, especialmente de la alta dirección. Por principio, se tiene muy en cuenta la cultura propia de cada integrante del Departamento de Créditos y Cobranzas, se promueve una conducta sincera, honesta, transparente y respetuosa.

El gerente encargado del Departamento de Créditos y Cobranzas, deberá ser un modelo de integridad para el personal bajo su responsabilidad en la práctica de los valores éticos y morales, de tal manera que proporcione un entorno de trabajo seguro y agradable, que contribuya al logro de los objetivos del departamento y de la Comercializadora.

Todo el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas brindará un trato digno, respetuoso y equitativo a clientes nuevos como a los existentes sin excepción alguna.

El gerente y el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas deberán actuar con diligencia, transparencia e integridad en el otorgamiento de créditos a clientes sin importar el monto de venta, en el registro de cobros en el módulo de cuentas por cobrar y demostrar en el desempeño de sus funciones confidencialidad sobre la información de los clientes.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 3/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	--

El Departamento de Créditos y Cobranzas no tolerara el comportamiento en contra de leyes y reglamentos vigentes del país, ni contra políticas y procedimientos internos establecidos por la administración bajo ninguna circunstancia. Se opera de manera responsable y de acuerdo a las prescripciones legales. Esto se asegura mediante el manual de valores éticos y morales que ha de ser comunicado a los empleados del Departamento.

La gerencia general deberá vigilar constantemente la observancia de los valores éticos aceptados por la gerencia y colaboradores del departamento.

La gerencia general debe comunicar a los colaboradores que laboran en el Departamento de Créditos y Cobranzas aquellas situaciones consideradas como incumplimiento o desviaciones de los valores de integridad y ética así como el establecimiento de sanciones pertinentes.

**Directriz No.2 Consejo de Administración:**

El consejo de administración de la Comercializadora la lecherita, S.A. desempeña una función de dirección y evaluación de la adecuación del sistema de control interno del Departamento de Créditos y Cobranzas.

La gerencia general y la gerencia del Departamento de Créditos y Cobranzas deben transmitir a todos al personal de manera explícita, pertinente y permanente su compromiso y liderazgo respecto a la misión, visión, control internos, los valores éticos y cumplimiento de objetivos.

La administración tiene la responsabilidad de definir y aplicar controles internos para el Departamento de Créditos y Cobranzas a través de la



<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>4/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

creación de manuales en forma armonizada y con procedimientos definidos, que permitan retroalimentar y reorientación de los objetivos trazados.

Asimismo la administración es responsable del establecimiento de controles que puedan identificar, medir, gestionar y monitorear los principales riesgos relativos al Departamento.

El consejo de administración de la Comercializadora, deberá evaluar, con periodicidad al menos anualmente la eficacia de los controles de los procesos de otorgamiento de créditos, administración de los créditos, supervisión y la recuperación de los mismos a través del Departamento de Auditoría Interna.

El consejo de administración ratificará y monitoreará las decisiones más importantes para el Departamento de Créditos y Cobranzas tomadas por parte de la gerencia general que puedan afectar de manera significativa a los objetivos estratégicos, operacionales, de información financiera y de cumplimiento de la Comercializadora.

**Directriz No.3 Compromisos para la competencia profesional:**

La Comercializadora la Lecherita, S.A. seleccionara a personas que han de integrar el Departamento de Créditos y Cobranzas de acuerdo a sus conocimientos y capacidades, así como sus características personales, especialmente en lo referente a su actitud y potencial de liderazgo.

La gerencia general debe establecer el nivel de competencia requerido para el Departamento de Créditos y Cobranzas.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>5/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

Se apoya y exige la preparación constante de cada colaborador que labora en dicho departamento, mediante la motivación y el ofrecimiento de puestos de trabajo seguros y atractivos.

El personal del Departamento de Créditos y Cobranzas debe de poseer un nivel de competencias y habilidades que le permita desarrollar con eficiencia y eficacia, sus actividades y atribuciones descritas en el manual de puestos y funciones. Así como tener la capacidad de comprender la importancia, los objetivos y procedimientos del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados en el departamento.

La gerencia a cargo del Departamento de Créditos y Cobranzas, deberá corroborar que el personal de nuevo ingreso cumpla con los perfiles establecidos; así mismo con el proceso de reclutamiento y selección adecuada.

La gerencia general deberá hacer comprender, al gerente y a los colaboradores del departamento de Créditos y Cobranzas, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro de la Comercializadora y cada rol está relacionado con los demás.

La gerencia encargada del Departamento de Créditos y Cobranzas deberá crear conciencia en el personal sobre la importancia del control, mediante la generación y mantenimiento de un entorno favorable que permita la aplicación de los principios de control Interno en los procesos de otorgamiento de

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>6/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

créditos, análisis de expedientes de clientes, recepción de cobros y registros contables.

#### **Directriz No.4 Filosofía y estilo de gestión de la administración:**

La dirección de la lecherita deberá reflejar e influir en la cultura, estilo de operación y en la identificación de riesgos, tipos de riesgos aceptados y como estos ha de ser gestionados. Asimismo comunicar por los diferentes medios que le sean posibles la filosofía y estilo de gestión de la empresa al departamento de créditos y Cobranzas, a fin de que se entienda y sea aceptada por todos los empleados del departamento.

El consejo de administración, la dirección y personal del Departamento de Créditos y Cobranzas deberán trabajar en conjunto para la creación de una carta de riesgos relacionados a todos procesos del departamento y considerar también los diferentes riesgos que se deriven de la tomas decisiones que pueda afectar los objetivos operativos y de información establecidos para el departamento.

La dirección de La Comercializadora deberá analizar la probabilidad de ocurrencia del riesgo derivado del otorgamiento de créditos, recepción de cobros y su registro contable y el impacto que estos pueden causar, así como también deben decidir qué acciones se tomarán para minimizar, compartir o aceptar el nivel de riesgo asociado a tales actividades.

El consejo de administración deber asegurar y dar seguimiento que las acciones tomadas por la alta dirección para gestionar los riesgos asociados al Departamento de Créditos y Cobranzas, a través del Departamento de

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>7/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

Auditoría Interna, con el propósito de poder medir la efectividad de las dichas acciones.

La dirección deberá establecer los criterios utilizados para el otorgamiento de créditos, control y archivo de contraseñas de cobro, administración de los créditos, recuperación de los mismos, su registro en el módulo de cuentas por cobrar y la presentación información adecuada, oportuna, actualizada, exacta y accesible. Asimismo promover una cultura de orientación al cumplimiento de los controles.

**Directriz No.5 Estructura organizativa:**

La estructura organizativa de La Comercializadora la Lecherita, S.A. proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Asimismo se define las áreas claves de autoridad, responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información.

El consejo de administración establecerá y aprobará la estructura organizativa que más se ajuste a las necesidades del Departamento de Créditos y Cobranzas, lo cual facilitará la efectividad de la gestión integral de riesgo, la definición de las áreas claves de responsabilidad y líneas de reporte que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos de la Comercializadora.

La estructura organizativa del Departamento de Créditos y cobranzas, definida por las autoridades superiores permitirá interpretar y aplicar adecuadamente los niveles de responsabilidad, obligaciones y derechos del personal.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>8/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

La gerencia encargada del Departamento deberá verificar que los procesos de trabajo se desarrollen de conformidad a las necesidades y objetivos operacionales, estratégicos, cumplimiento y de información del departamento.

La estructura organizacional del Departamento de Créditos y Cobranzas reflejará y formalizará claramente la estructura y la relación jerárquico-funcional, adecuada al proceso operativo del departamento, de tal manera que permita el flujo de información entre los distintos puestos y las distintas unidades operativas de la empresa.

El consejo de administración deberá revisar y evaluar la estructura organizativa del Departamento de Créditos y Cobranzas en un plazo no mayor a tres años o cuando los objetivos, misión, visión, metas cambien y se orienten con el propósitos de aumentar la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa.

**Directriz No.6 Asignación de autoridad y responsabilidad:**

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe contar con una manual de puestos y funciones donde se atribuya la responsabilidad, se definan las acciones y se establezcan los cargos así como también las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de los colaboradores.

La autoridad delegada a cada colaborador del departamento deberá documentarse y comunicarse explícitamente de manera adecuada y oportuna. Las asignaciones de responsabilidad y autoridad a los colaboradores del departamento deben estar en directa relación con las decisiones que

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>9/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

corresponda a cada puesto, el que deberá contar con un adecuado nivel de información para su mejor desempeño.

La gerencia general y la gerencia encargada del Departamento de Créditos y Cobranzas son los responsables de que el personal del departamento conozca claramente sus deberes y responsabilidades, lo que impulsará a usar iniciativas para enfrentar y solucionar los problemas dentro de los límites de autoridad delegados. También se requiere que cada integrante del

departamento conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales de la Comercializadora.

Toda delegación debe comprender la capacidad de quienes asumen las tareas asignadas así como el análisis y aprobación de los mismos por parte de quienes los delegan.

Todos los colaboradores del departamento deberán tener claramente definidas las relaciones jerárquicas, objetivos, canales de comunicación, responsabilidades, limitaciones y ámbito de acción.

La gerencia encargada del Departamento de Créditos y Cobranzas podrá delegar autoridad, pero no así la responsabilidad, la cual es la obligación personal de cumplir una misión asignada y de los resultados obtenidos en la gestión.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>10/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

**Directriz No.7 Políticas y prácticas en materia recursos humanos:**

La dirección de la Comercializadora la Lecherita, S.A. conducirá y tratará a los colaboradores del Departamento de Créditos y Cobranzas de manera justa y equilibrada. Comunicará claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

La dirección de la Comercializadora establecerá los procedimientos de contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, calificación, evaluación, promoción, compensación y disciplina, los cuales deben corresponder con los propósitos y objetivos del Departamento de Créditos y Cobranzas así como de la Comercializadora.

La gerencia encargada del Departamento de Crédito y Cobranzas y Recursos Humanos deberán reclutar, seleccionar y contratar al personal con destacado expediente académico, experiencia profesional y logros alcanzados, necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento, mediante el establecimiento de políticas que establezcan procedimientos claros que permitan realizar convocatorias, pruebas de integridad, de idoneidad y comportamiento ético, entrevistas formales, indagaciones sobre los antecedentes, verificación de datos, preferencias, exámenes médicos y otros; para de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.

Los colaboradores del Departamento de Créditos y Cobranzas deberán demostrar integridad y mantenimiento de valores éticos así como también conocimiento de su responsabilidad respecto del sistema de control interno,

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 11/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	---

mediante la evaluación periódica practicada por parte del gerente encargado del departamento, de acuerdo al manual de puestos y funciones.

La gerencia general y la gerencia de recursos humanos deberán velar por el diseño y práctica de un plan de capacitación y desarrollo profesional continuo para el personal del Departamento de créditos y Cobranzas.

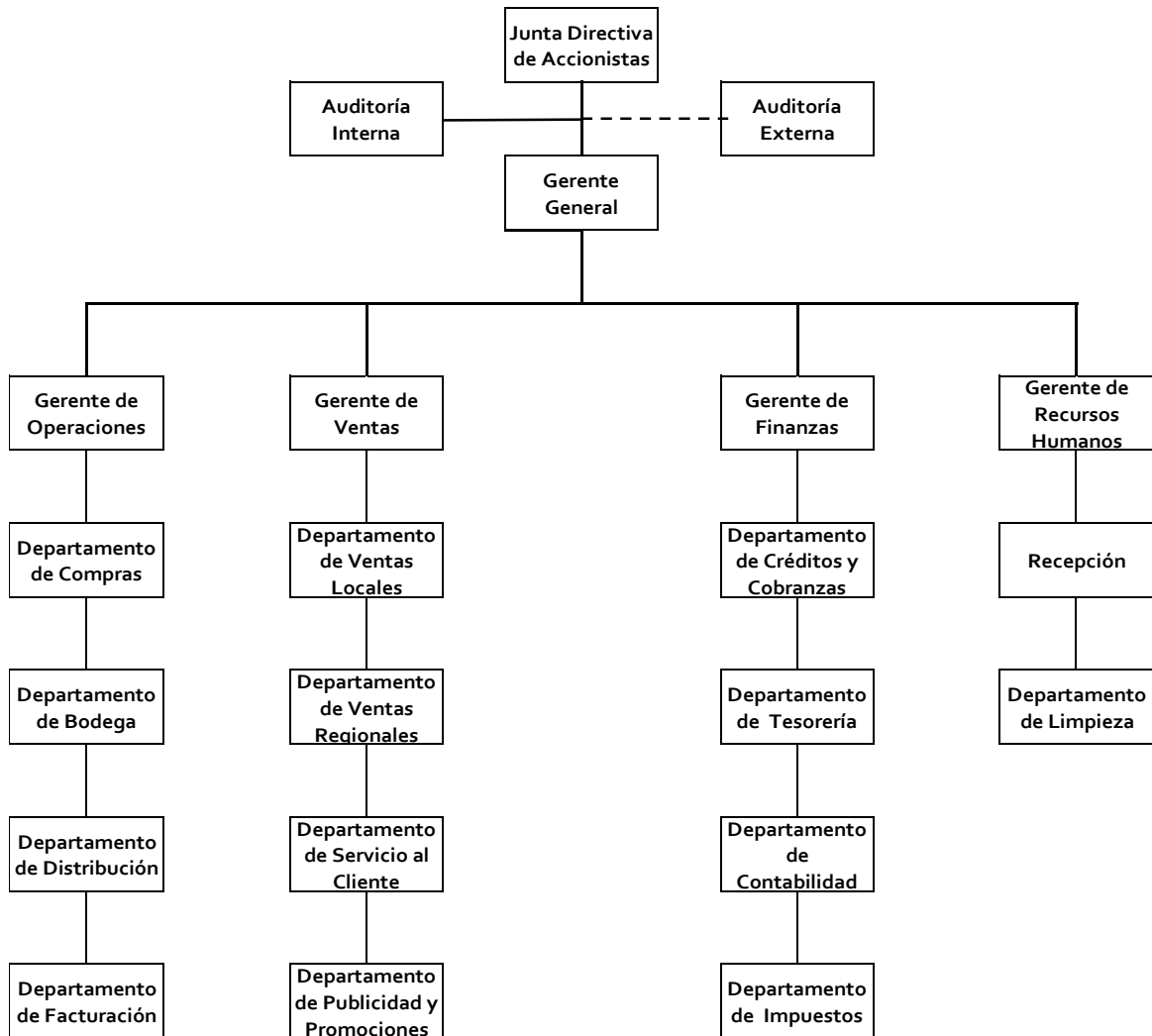


**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 12/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

**DISEÑO DEL ORGANIGRAMA DE COMERCIALIZADORA  
LA LECHERITA, S.A.**

A continuación se presenta un organigrama, que muestra gráficamente la estructura organizativa, responsabilidad y jerarquía de Comercializadora La Lecherita, S.A.



Fuente: elaboración propia con base a información proporcionada por Comercializadora La Lecherita, S.A.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>13/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

## PUESTOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

### ✓ **Coordinador de Créditos y Cobranzas**

Responsable de mantener una cartera crediticia lo más sana posible de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, entre sus funciones principales se menciona lo siguiente:

- a) Evaluar e investigar a los posibles candidatos a créditos, solicitando toda la documentación necesaria para un otorgamiento de crédito formal.
- b) Analizar toda la información proporcionada por el nuevo cliente, para luego recomendar a la administración la aceptación de la solicitud o negación del mismo.
- c) Realizar el plan de cobros, de acuerdo a las fechas establecidas y vencimiento de cada documento.
- d) Será responsable en la creación y custodia de los expedientes de clientes y velará por registro adecuado de los créditos
- e) Indicar a los clientes que los pagos con cheque deberán hacerse a nombre de Comercializadora La Lecherita, S.A.
- f) Gestionará el cobro lo antes posible de las cuentas vencidas a más de dos meses, y cancelará el crédito a clientes morosos, hasta lograr acuerdo de pago.
- g) Emitirá mensualmente los estados de cuentas debidamente detallados, coordinará la entrega con el mensajero. Si los estados de cuentas son enviados por correo electrónico, deberá de confirmar de recibido.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>14/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

- h) Realizar periódicamente análisis de antigüedad de saldos, para determinar que saldos no han sido pagadas en diversos períodos de tiempo y así coordinar su pronta recuperación.
- i) Supervisar diariamente los cobros realizados, para que éstos sean efectivamente depositados, así también, que los auxiliares del área hayan realizado correctamente los registros de los abonos a las cuentas por cobrar correspondiente.
- j) Separación de labores de los colaboradores que operan los registros de abonos, de quienes reciben los cobros o boletas de depósitos.
- k) Presentar periódicamente un informe sobre la gestión administrativa del Departamento de Créditos y cobranzas.

✓ **Auxiliar receptor**

- a) Ayudará al Coordinador a seleccionar clientes sin problemas financieros y/o comerciales.
- b) Solicitará el máximo de antecedentes a los clientes, para realizar una evaluación financiera y comercial.
- c) Ayudará a Indagar permanentemente sobre la situación crediticia y patrimonial de los clientes.
- d) Orientar a vendedores, en el llenado del formulario de solicitud de crédito.
- e) Recibir correctamente cobros realizados.
- f) Resguardar adecuadamente documentos de cobro y cheques pre- fechados.
- g) Coordinar correcta y oportunamente depósitos de cobros con el mensajero.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código:</b>	<b>SCI-DCC-01</b>
	<b>Versión:</b>	<b>01</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>30.03.2015</b>
	<b>Páginas:</b>	<b>15/33</b>
	<b>Autorizado:</b>	<b>Gte. Gral.</b>

h) Recibir y revisar la documentación correspondiente a descuentos y devoluciones de clientes y trasladar oportunamente para su registro.

✓ **Auxiliar operador**

- a) Operar correcta y oportunamente los cobros realizados en el módulo de cuenta por cobrar y en bancos
- b) Operar correcta y oportunamente con soporte suficiente todos los descuentos y devoluciones de clientes.
- c) Notificar a Coordinador de Créditos y Cobranzas sobre recibos de caja, boletas de depósito, soporte de descuentos y de devoluciones con información incorrecta, para su pronta solución y registro correspondiente.
- d) Elaborar reportes analizados de registros hechos en el módulo de cuentas por cobrar.

✓ **Mensajero**

- a) Visitar a clientes en base al plan de cobros y rutas asignadas, así mismo, emitir recibos de caja por cada pago recibido.
- b) Llevar un formato pre-impreso por la labor de cobranza del día.
- c) Depositar a la cuenta de la Comercializadora los cobros realizados y entregar a Auxiliar Receptor las boletas de depósitos.
- d) Entregar y solicitar firma de cartas de confirmación de saldos a clientes y devolver a Auxiliar Receptor.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 16/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	---

## POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO

Las directrices que deben regir las operaciones de crédito, son las siguientes:

1. Para ser candidato a crédito, el cliente ha debido llevar a cabo por lo menos cuatro transacciones al contado durante dos meses consecutivos y en un monto por arriba de Q.1,000.00 quetzales.
2. Para todo crédito debe elaborarse una solicitud de crédito.
3. La información a anotar en la solicitud de crédito debe ser veraz y estar sujeta a verificación por parte del Coordinador de Créditos y Cobranzas, cualquier inconsistencia que se detecte será causante de la denegación del crédito
4. El Coordinador de Créditos y Cobranzas, analizará toda la información proporcionada por cliente y recomendará a la Gerencia General y/o Financiera la aceptación del nuevo cliente.
5. Gerencia General y/o Financiera, serán los únicos ejecutivos que autorizarán los créditos.

**El Plazo de pago:** El tiempo máximo de crédito permitido por la Comercializadora será de 30 días calendario.

**El crédito inicial:** se otorgará con base a los resultados de la investigación realizada, o sea en la capacidad de pago. El crédito inicial que La Comercializadora otorgará a un cliente es de Q.10,00.00 quetzales; dicho monto podrá ampliarse conforme el comportamiento de pago de los clientes en los primeros seis meses.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 17/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	---

Para clientes que soliciten créditos iniciales mayores a los Q.10,00.00 quetzales se analizarán conjuntamente con Gerente Financiero.

**Clientes con saldos vencidos:** no se les autorizará una segunda compra, sin antes cancelar lo vencido.

**Los descuentos por pronto pago:** tendrán un por porcentaje aplicable entre 2% a 5% y se procederá al abono, solo si el cliente paga el crédito dentro de los ocho días siguientes a la fecha de la factura.

**Abonos por devoluciones de clientes:** serán registradas, solo si cuentan con documentación correspondientes y están debidamente autorizadas por Gerente de Ventas.

**Recargos:** todo cheque rechazado tendrá un recargo de Q 100.00 al estado de cuenta del cliente, por manejo administrativo.




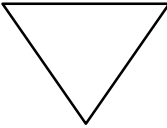
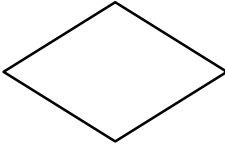
**Cancelación del crédito:** después de tres cheques rechazados, se cancelará el crédito y el cliente solo podrá comprar al contado en efectivo o presentando boleta de depósito por pago realizado a la Comercializadora.

Las políticas y procedimientos establecidos serán evaluadas periódicamente por el Departamento de Auditoría Interna para verificar su cumplimiento y funcionalidad dentro de los procesos.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

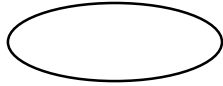



**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 18/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

**Simbología utilizada en los procedimientos de control interno  
para el Departamento de Créditos y Cobranzas**

<b>Significado</b>	<b>Símbolo</b>
Indica el inicio o término de un proceso, operación o actividad.	
Indica cualquier función o actividad a realizar.	
Indica todo documento que resulte de una actividad o trabajo realizado.	
Indica la actividad de archivar documentos o información.	
Indica análisis de situación y toma de decisión.	

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 19/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	---

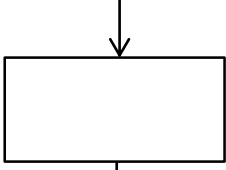
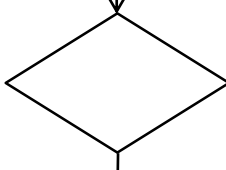

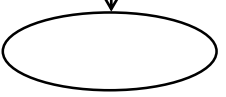
**PROCEDIMIENTOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

<b>Procedimiento: Otorgamiento de Créditos</b>			
<b>Objetivo</b>			
a) Establecer un procedimiento funcional y sistemático para el otorgamiento de crédito a clientes, que permita atender puntos importantes y garantice que el crédito concedido está razonablemente asegurado.			
No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Vendedor	Solicita a Créditos y Cobranzas, la apertura de código de cliente nuevo, llenando el formato de solicitud de crédito, anotando en plazo de crédito: contado y en límite de crédito: un monto máximo de Q1,000.00	
2	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Revisa formato de solicitud de crédito para apertura de código de cliente y si está correcto procede al registro en el módulo de cuentas por cobrar.	
3	Vendedor	Realizar los primeros cuatro pedidos del cliente al contado.	
4	Facturación	Emite las facturas. El producto y la factura se entregan contra pago en efectivo o depósito realizado por el cliente.	



**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 20/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

5	Vendedor	Solicita al cliente papelería que ampare la existencia real del negocio y entrega a Créditos y Cobranzas para apertura del crédito.	
6	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Revisa la papelería, investiga historial comercial, capacidad de pago y el capital del cliente para hacer frente a sus deudas. Decide el traslado de la solicitud de crédito para su aprobación.	
7	Gerente General y/o Financiero	Procede a la aprobación de la solicitud del crédito.	
	Auxiliar Receptor	Abre expediente de crédito del cliente y archiva en demás expedientes.	

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 21/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	---

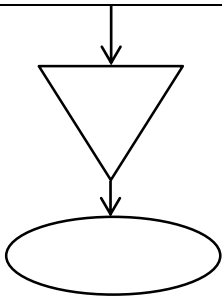
**Procedimiento: Trámite de contraseñas y archivo de documentos**

**Objetivo**  
a) Establecer un sistema de archivo de documentos de cobro que garanticen el resguardo e integridad física de la cuenta por cobrar.

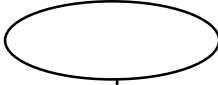

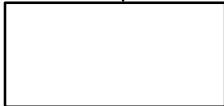

No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Auxiliares de Distribución	Entregan a Créditos facturas al crédito firmadas por los clientes o contraseñas emitidas por éstos por despachos de productos; y solicitan firma y sello de recibido en embarques de entrega de productos.	<pre> graph TD     Start([Oval]) --&gt; Step1[Rectangular Box]     Step1 --&gt; Step2[Rectangular Box]     Step2 --&gt; Step3[Rectangular Box]     Step3 --&gt; End[Downward Arrow] </pre>
2	Auxiliares de Distribución	Indican a Créditos y Cobranzas sobre las facturas que requieren gestión posterior para obtener contraseña, por políticas de los clientes.	
3	Auxiliar Receptor	Se encarga de coordinar con mensajero, la gestión de trámite de contraseñas para las facturas indicadas por los auxiliares de Distribución. Si tuviere duda sobre si se debe o no tramitar contraseña a alguna factura pueden consultar con vendedores.	
4	Mensajero	Tramita contraseñas de facturas y entrega a auxiliar de Créditos y Cobranzas; y solicita firma y sello en reporte de ruta por las contraseñas entregadas.	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 22/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

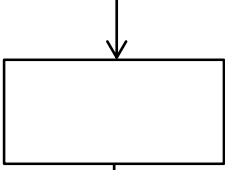
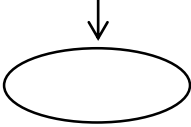
5	Auxiliar Receptor	Archiva facturas y contraseñas recibidas, en carpetas de papel debidamente rotulados con datos de los clientes.	
---	-------------------	---	---

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 23/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	---

<b>Procedimiento: Desarrollo del plan de cobros</b>			
<b>Objetivos</b>			
<p>a) Garantizar que los créditos otorgados sean cobrados en los tiempos establecidos.</p> <p>b) Que la cuenta por cobrar rote la mayor cantidad de veces en el año.</p>			
No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Genera reporte del sistema de la antigüedad de saldos de clientes quincenalmente.	
2	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Clasifica los créditos a 15, 30 y 45 días y determina qué facturas están vencidas y elabora un reporte que contenga: número de factura, fecha emisión, nombre cliente, monto, documento de cobro (puede ser factura firmada o contraseña) y fecha de cobro.	
3	Auxiliar Receptor	Completa el reporte con los datos de: documento de cobro y fecha de cobro, con base a documentos físicos; esto garantizará que los documentos están disponibles para cobro.	
4	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Con base a reporte, elabora plan de cobro de la semana y entrega a mensajero junto con documentos de cobro.	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 24/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

5	Mensajero	Organiza cada día los cobros por dirección para poder cubrirlos todos. Si el cliente no pagara debe pedir sello de constancia de haberlo visitado.	
6	Mensajero	Debe depositar todos los cobros realizados y liquidar con Auxiliar Receptor.	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código:** SCI-DCC-01  
**Versión:** 01  
**Fecha:** 30.03.2015  
**Páginas:** 25/33  
**Autorizado:** Gte. Gral.

**Procedimiento: Recepción de cobros y registros contables**

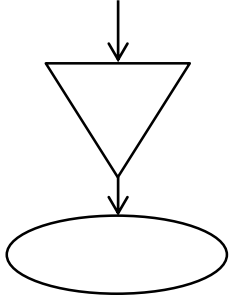
**Objetivos**

- a) Establecer las condiciones bajo los cuales deben ser recibidos los cobros.
- b) Que los cobros sean registrados correcta y oportunamente, permitiendo contar con estados de cuenta de clientes al día y un saldo actualizado de las cuentas por cobrar.

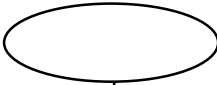


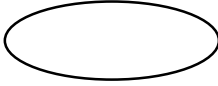
No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Auxiliar Receptor	Al momento de recibir un cobro debe verificar que el recibo de caja tenga los datos correctos del cliente y se adjunte la boleta de depósito.	<pre> graph TD     Start([Oval]) --&gt; Step1[Rectangle]     Step1 --&gt; Step2[Inverted Triangle]     Step2 --&gt; Step3[Rectangle]     Step3 --&gt; Step4[Rectangle]     Step4 --&gt; End[Arrow]             </pre>
2	Auxiliar Receptor	Cobros con cheques pre fechados, deben traer anotado en el recibo de caja la fecha en que deben depositarse, la cual no puede exceder más de 3 días del plazo de pago autorizado. Se elabora un reporte sobre estos cobros y los documentos se resguardan en lugar seguro.	
3	Auxiliar Receptor	Entrega recibos de caja y boletas de depósito a Auxiliar Operador para que opere los documentos.	
4	Auxiliar Operador	Revisa y opera los documentos en el sistema. Si los datos de los documentos no coinciden con el sistema, se informa a Coordinador del Departamento para que resuelva.	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 26/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

5	Auxiliar Operador	Resueltos los documentos con problemas se operan y se archivan. Se informa al final del día que todos los cobros quedaron rebajados.	
---	-------------------	--	---

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 27/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	---

<b>Procedimiento: Depósitos de cobros</b>			
<b>Objetivos</b>			
<p><b>a)</b> Garantizar que todos los cheques pre fechados sean depositados en las fechas indicadas por los clientes.</p> <p><b>b)</b> Que los cheques al día o efectivo liquidados por excepción en Créditos y Cobranzas sean depositados el mismo día de su recepción.</p>			
No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Auxiliar Receptor	Revisa el archivo de cheques pre- fechados y toma los que deben ser depositados según indicaciones del cliente, seguidamente verifica si tiene cheques al día o efectivo.	
2	Auxiliar Receptor	Emite las boletas de depósito de las cuentas bancarias correspondientes y coordina con mensajero el depósito.	
3	Mensajero	Realiza los depósitos y entrega a Créditos y Cobranzas las boletas de depósitos sellados por el banco.	
4	Mensajero	Solicita a Créditos y Cobranzas firma de haber recibido las boletas de depósito.	





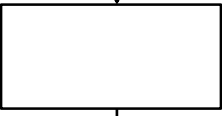
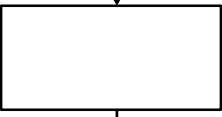

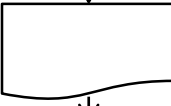
**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 28/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

**Procedimiento: Recuperación y registro de cheques rechazados**

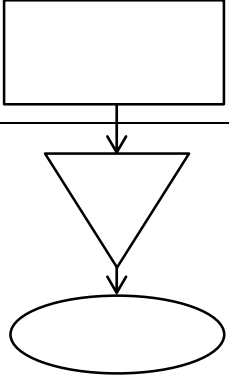
**Objetivo**

a) Establecer un procedimiento que permita controlar y recuperar los fondos por cheques rechazados en el menor tiempo posible, sin afectar la relación con el cliente.

No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Coordinador de Tesorería	Recibe del banco nota de débito y cheque rechazado.	
2	Coordinador de Tesorería	Entrega documentos originales a Coordinador de Créditos y Cobranzas y fotocopias a Auxiliar de Tesorería.	
3	Auxiliar de Tesorería	Registra los documentos, generando un débito en el módulo de Bancos y un cargo en el módulo de Cuenta por Cobrar.	
4	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Verifica el motivo del rechazo del cheque y gestiona la recuperación de los fondos. Puede apoyarse con el vendedor asignado al cliente.	
5	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Recuperados los fondos solicita el re-depósito del cheque rechazado.	
6	Auxiliar Receptor	Emite la boleta de depósito y solicita al mensajero realizar el depósito en el banco.	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 29/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

	Auxiliar Receptor	Recibido el depósito, se traslada a Auxiliar Operador para el registro.	
8	Auxiliar Operador	Registra el depósito en el módulo de Bancos y rebaja el cargo en el módulo de Cuentas por Cobrar; y archiva los documentos.	

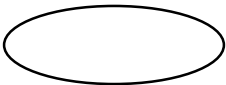

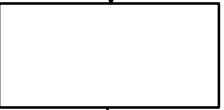

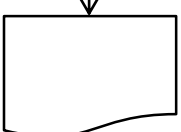
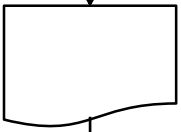
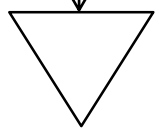
**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 30/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

**Procedimiento: Revisión de expedientes de clientes**

**Objetivo**

a) Verificar que todos los registros de códigos de clientes cuenten con expedientes de soporte completos y actualizados.

No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Entrega a Auxiliar Receptor, reporte de códigos de clientes registrados en módulo de Cuentas por Cobrar.	
2	Auxiliar Receptor	Verifica que todos los códigos de clientes registrados cuenten con documentación de apertura actualizada.	
3	Auxiliar Receptor	Elabora reporte sobre códigos de clientes sin expediente o con expediente desactualizado.	
4	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Verifica que el cliente esté en estatus activo en ventas, y solicita a vendedores la documentación pendiente del cliente.	
5	Vendedores	Entregan la documentación pendiente a Créditos y Cobranzas.	
6	Auxiliar Receptor	Verifica la información y completa los expedientes o crea los pendientes.	
7	Auxiliar Receptor	Archiva los expedientes creados.	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 31/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

**Procedimiento: Arqueo de documentos de cobro**

**Objetivo**

a) Garantizar que los documentos de cobros que figuran en la antigüedad de saldos de clientes existan físicamente.

No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Genera del sistema y entrega quincenalmente a auxiliar Receptor un reporte de antigüedad de saldos de clientes, el cual contiene todos los documentos por cobrar registrados.	
2	Auxiliar Receptor	Verifica que todos los documentos como facturas, notas de débito fiscales, cheques rechazados y notas de cargo por rechazos de cheques, que figuran en el reporte de antigüedad de saldos de clientes, estén físicamente.	
3	Auxiliar Receptor	Elabora reporte detallando los documentos que no se tienen físicamente.	
4	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Revisa el reporte, investiga el motivo de la falta de los documentos físicos y los ubica.	
5	Auxiliar Receptor	Revisa los documentos ubicados contra reporte de antigüedad de saldos.	
6	Auxiliar Receptor	Archiva los documentos en las carpetas de los clientes correspondientes.	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Código: SCI-DCC-01**  
**Versión: 01**  
**Fecha: 30.03.2015**  
**Páginas: 32/33**  
**Autorizado: Gte. Gral.**

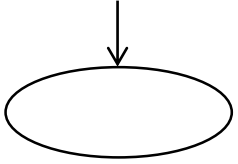
**Procedimiento: Supervisión de crédito**

**Objetivo**

- a) Garantizar que los clientes están cumpliendo con los plazos de cobro establecidos.
- b) Comunicar oportunamente sobre problemas de cobrabilidad para definir los planes de acción correspondientes y lograr la recuperación de los saldos.

No.	Responsable	Descripción	Diagrama de flujo
1	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Con base en reporte de registros, analiza mensualmente si los periodos promedios de cobro son razonables.	<pre> graph TD     Start([ ]) --&gt; B1[ ]     B1 --&gt; B2[ ]     B2 --&gt; B3[ ]     B3 --&gt; B4[ ]     B4 --&gt; B5[ ]     B5 --&gt; End[ ]             </pre>
2	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Con base en un reporte de antigüedad de saldos de clientes verifica si éstos están pagando en los plazos establecidos.	
3	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Determina si los atrasos corresponden a incumplimiento de gestión de cobros o incumplimiento de pago del cliente.	
4	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Elabora un informe sobre los incumplimientos identificados por parte del personal y de los clientes.	
5	Gerente Financiero y Coordinador de Créditos y Cobranzas	Deciden los planes de acción a seguir, con el fin de mantener una cuenta por cobrar sana y permitir una mayor cantidad de rotaciones de dicha cuenta en el año.	

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Código: SCI-DCC-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha: 30.03.2015</b> <b>Páginas: 33/33</b> <b>Autorizado: Gte. Gral.</b>
--	---

6	Coordinador de Créditos y Cobranzas	Como parte del plan de acción, debe evaluar constantemente el plan de cobros para fortalecer la gestión de recuperación de los créditos otorgados.	
---	---	--	---

## CONCLUSIONES

1. Con base a la investigación realizada se comprobó la hipótesis planteada en el plan de investigación, la cual indicaba que; debido a la falta de un sistema de control interno adecuado, el Departamento de Créditos y Cobranzas de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca, no logra alcanzar los objetivos principales establecidos. En atención a la solicitud de consultoría al Departamento de Auditoría Interna, utilizando el Marco Integrado de Control (Informe COSO) y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, gobierno corporativo, riesgo y control; después de evaluar los controles claves dentro del Departamento de Créditos y Cobranzas; se procedió a diseñar un sistema de control interno adecuado que contribuya al logro de los objetivos del departamento evaluado, en beneficio de la rentabilidad de la Comercializadora.
2. La información que se procesa y comunica por el Departamento de Créditos y Cobranzas ha evidenciado ser poco confiable y afecta la realización de actividades y responsabilidades de los demás departamentos y la toma de decisiones. Dicha deficiencia se debe a la falta de controles necesarios en la ejecución de actividades diarias del departamento y una adecuada supervisión por parte de la dirección.
3. Las cuentas por cobrar forman parte del ciclo de conversión del dinero, lo cual está siendo afectado por deficiencias existentes en los procesos de supervisión y recuperación de créditos morosos contenidos en la antigüedad de saldos de clientes al 31 de diciembre de 2014 de la Comercializadora la Lecherita, S.A. La situación actual de dichos procesos puede generar altos riesgos de incobrabilidad sobre saldos, lo

cual tendría un impacto significativo en el capital de trabajo invertido por la Comercializadora en las cuentas por cobrar.

4. La filosofía y estilo operativo de la administración ha demostrado deficiencias en sus funciones de supervisión continuada, evaluaciones puntuales y comunicación oportuna de deficiencias existentes, para la atención oportuna de éstos a través de la identificación, evaluación y gestión de posibles riesgos que comprometan la función administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas y por consiguiente impidan el alcance de sus objetivos específicos repercutiendo finalmente en las directrices de rentabilidad y expansión de la Comercializadora la Lecherita, S.A.



## RECOMENDACIONES

1. Que la administración de la empresa, Comercializadora la Lecherita, S.A., considere la implementación del diseño de sistema de control interno, de políticas y procedimientos, en el Departamento de Créditos y Cobranzas, propuesto por el Departamento de Auditoría Interna presentado como parte del trabajo de consultoría realizado; con el fin de contar con un control interno adecuado que dé garantía razonable para la consecución de los objetivos trazados por la Junta Directiva de Accionistas de la Comercializadora.
2. Es importante considerar que una información confiable debe contener características como: clara, correcta, demostrable y oportuna, y debido que este es uno de los objetivos que persigue el control interno, se sugiere fortalecer la gestión administrativa del departamento a través de mecanismos de control que permitan un adecuado control de documentos de cobro y generación correcta y oportuna de reportes de clientes que cumplan con las características necesarias de una información confiable que favorezca el cumplimiento de responsabilidades del personal de los demás departamentos y promueva una adecuada base para la toma de decisiones de la dirección.
3. A la fecha la mayor parte de negociaciones comerciales tienen contemplados términos de créditos y debido a esto, el Departamento de Créditos y Cobranzas en sus funciones de supervisión y recuperación de créditos debe ser eficiente. Según evaluación de control realizada dichas funciones no son adecuadas para la recuperación de los créditos por lo que se recomienda ejecutar un plan de acción al corto plazo para recuperar los saldos morosos existentes en la cartera de

clientes y para evitar riesgos de incobrabilidad; y a través de una evaluación puntual identificar las causas que han provocado dichos problemas, para posteriormente implementar los mecanismos adecuados de control que permitan dar seguridad razonable de la recuperación oportuna de créditos concedidos.

4. Que la Administración supervise y evalúe periódicamente la gestión administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas de la Comercializadora la Lecherita S.A., para determinar la calidad de control interno aplicado en los procesos. La evaluación puede realizarse a través del Departamento de Auditoría Interna, quien, para garantizar la calidad de la evaluación debe utilizar como base la herramienta de Marco Integrado de Control (Informe COSO), ya que este documento interrelaciona los elementos de Entorno de Control, Evaluación de Riesgo, Actividad de Control, Información y Comunicación y Supervisión que son las bases sobre la cual se desarrolla un eficiente sistema de control interno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alfonso de Lara Haro. (2007). **Medición y control de riesgos financieros**. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V., tercera y última edición 220pp.
2. Asamblea Nacional Constituyente. (1985) **Constitución Política de la República de Guatemala**. Guatemala Editorial Jiménez & Ayala 79pp.
3. Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión treadway. (1997). **Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)**. Traducida y revisada por Instituto de Auditores Internos de España Coopers & Lybrand, S.A. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 420pp.
4. Congreso de la República de Guatemala. **Código de Comercio de Guatemala, Decreto Número 2-70 y sus reformas**. Guatemala Editorial Jiménez & Ayala 202pp.
5. Congreso de la República de Guatemala. **Decreto Número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Impuesto Sobre la Renta y sus reformas**. Guatemala. 109pp.
6. Congreso de la República de Guatemala. **Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 y sus reformas**. Guatemala. 84pp.
7. Congreso de la República de Guatemala. **Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92 y sus reformas**. Guatemala. 69pp.

8. Congreso de la República de Guatemala. **Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto Número 20-2006 y sus reformas.** Guatemala. 35pp.
9. Congreso de la República de Guatemala. **Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto Número 73-2008 y sus reformas.** Guatemala. 82pp.
10. Congreso de la República de Guatemala. **Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, Decreto 295 y sus reformas.** Guatemala. 30pp.
11. Congreso de la República de Guatemala. **Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas.** Guatemala. 85pp.
12. Congreso de la República de Guatemala. **Código de Trabajo, Decreto Número 14-41 y sus reformas.** Guatemala. 130pp.
13. Congreso de la República de Guatemala. **Código de Salud, Decreto Número 90-97 y sus reformas.** Guatemala. 69pp.
14. Instituto de Auditores Internos. (2006). **Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna. E.E.U.U.** 19pp.
15. Jaime Gómez Mont y Pilar Mascaró Sacristán. (2013). **Fundamentos de Administración Financiera.** México. Editorial McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., decimocuarta edición 578pp
16. José Manuel Salinas Sánchez, Javier Gándara Martínez. (2013). **Empresa e iniciativa emprendedora.** España. McGraw Hill/Interamericana de España, S.L., primera edición 242 pp.

17. Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter. (2012). **Principios de Administración Financiera**. México. Publicada por Pearson Educación de México, S.A. de C.V., decimosegunda edición 611pp.
18. Maurice Eyssautier de la Mora. (2012). **Elementos Básicos de Administración**. Editorial Trillas, S.A. de C.V., cuarta edición 254pp.
19. Ministerio de Economía. Acuerdo Ministerial Número 381-2013, **Resolución Número 312-2013 (COMIECO-LXV), Reglamento Técnico Centroamericano-RTCA 67.04.65:12, Uso de Términos Lecheros**. Guatemala. 7pp.
20. Sergio Jorge Hernández y Rodríguez. (2011). **Introducción a la Administración-Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia**. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., quinta edición 456pp.

## WEBGRAFÍA

21. Breve historia del crédito. Recuperado por <http://www.Antecedentes-Del-Credito/755695.html>
22. Definición y tipos de crédito. Recuperado por <http://es.la-enciclopedia-libre/Cr%C3%A9dito>
23. El concepto económico de empresa unidad 1. Recuperado en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169336.pdf>
24. Empresa comercializadora de leche. Recuperado por: <http://es.Negocios-Lacteos.org/L%C3%A1cteo>

25. Importancia de una empresa comercializadora de leche deshidratada de vaca. Recuperado por: <http://www.produccion-y-comercializacion-productos-lacteos/produccion-y-comercializacion-productos-lacteos.shtml>
26. La empresa y su organización McGraw hills. Recuperado por <http://www.mcgraw-hill.esbcvguidecapitulo8448199359.pdf>
27. Lección 38. Elaboración de leche en polvo. Recuperado por [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211613/Modulo\\_zip/leccin\\_38\\_e\\_laboracin\\_de\\_leche\\_en\\_polvo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211613/Modulo_zip/leccin_38_e_laboracin_de_leche_en_polvo.html)
28. Unidad No. 1 la empresa. Recuperado por: <httpwww.mcgraw-hill.esbcvguidecapitulo8448184459.pdf>
29. Unidad sobre la evaluación del control interno. Recuperado en: [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_021.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_021.pdf)
30. Zavala Trías, Sylvia. (2009). Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición. Recuperado en: <http://www.cibem.org/paginas/img/apa6.pdf>