

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“LA AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS  
Y COBROS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y  
LUBRICANTES”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONRABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MYNOR DANIEL MONTENEGRO PAR**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

Guatemala, febrero de 2017

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL CUARTO:	PC. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO:	PC. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

ÁREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Jorge Mario Fuentes Batz
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Erik Roberto Flores López

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

PRESIDENTE	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
SECRETARIO	Lic. Erik Roberto Flores López
EXAMINADOR	Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría

Guatemala, 11 de mayo de 2015

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Edificio S-8  
Ciudad Universitaria

Respetable Señor Decano:

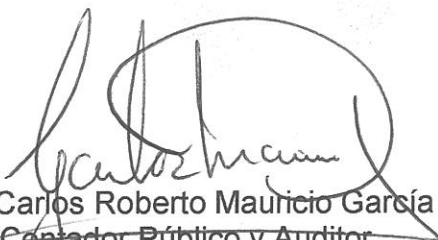
De conformidad con la providencia No. DIC. AUD. 156-2013, de fecha 15 de mayo de dos mil trece emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, en la cual fui asignado como asesor de tesis del alumno Mynor Daniel Montenegro Par, en su trabajo de tesis titulado **“LA AUDITORIA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBROS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES”**.

La investigación fue realizada por la sustentante siguiendo los pasos metodológicos propuestos en cuanto a la recolección, análisis e interpretación de la información.

En mi opinión el trabajo de investigación elaborado reúne los requisitos exigidos por la facultad de Ciencias Económicas, me permito solicitar sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis que habrá de sustentar, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, aprovecho para agradecerle la oportunidad que me ha conferido, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Lic. Carlos Roberto Mauricio García  
~~Contador Público y Auditor~~  
Colegiado No. 4328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
VEINTISÉIS DE ENERO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, subinciso 6.5.1 del Acta 24-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de noviembre de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 271-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "LA AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBROS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES", que para su graduación profesional presentó el estudiante **MYNOR DANIEL MONTENEGRO PAR**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Ante todo y en especial por colmar mi vida de amor, salud, valor, sabiduría, humildad y perseverancia.
- A MIS PADRES:** Matea Par de Montenegro y Rigoberto Montenegro, a quienes debo todo lo que soy, quienes iluminan mi camino con esperanza, confianza, comprensión, sabiduría y sencillez, por enseñarme a valorar tanto un triunfo como una derrota, por ser ellos un ejemplo de amor y perseverancia.
- A MIS HERMANOS:** Rudy Montenegro, Juan Montenegro, Leonel Montenegro y Dora Montenegro, pilares de apoyo incondicional, con quienes he vivido gratas e inolvidables experiencias.
- A MIS AMIGOS Y AMIGAS QUE ME BRINDARON SU APOYO:** El reconocimiento y agradecimiento sincero, a cada uno por nombre por abrir las puertas de la amistad y por las palabras de aliento que en todo momento han sabido expresar, a cada uno de ellos muchas gracias, en especial a María Moscoso con todo mi cariño y respeto, porque esto no hubiera sido posible sin ella.
- A MIS CENTROS DE ESTUDIO:** Templos de sabiduría que me forjaron profesionalmente durante tantos años, en especial a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ACEITES Y LUBRICANTES</b>	
1.1. Definición de empresa	1
1.1.1. Empresa comercializadora de aceites y lubricantes para autos	1
1.2. Clasificación de las empresas	2
1.2.1. Desde el punto de vista económico	2
1.2.2. Desde el punto de vista Jurídico	2
1.3. Constitución	3
1.3.1. Para empresas individuales	3
1.3.2. Para empresas mercantiles	4
1.4. Objetivos de la empresa	5
1.4.1. Objetivo de rentabilidad	5
1.4.2. Objetivos de prestigio y de poder	5
1.4.3. Objetivos de estabilidad	6
1.4.4. Objetivos de servicio a la colectividad	6
1.5. Estructura organizacional	6
1.5.1. Aspectos contables	9
1.5.2. Requisitos tributarios	10
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CRÉDITOS Y COBROS</b>	
2.1. Breve reseña histórica del crédito	15
2.2. Definición de crédito	16
2.2.1. Características	17
2.2.2. Sujetos de crédito	17
2.2.3. Clasificación del crédito	17
2.3. El crédito y la cobranza	20
2.4. Formas de crédito comercial	21

2.4.1.	Formas de crédito al consumidor	21
2.5.	Políticas de crédito	23
2.6.	Principios de la gestión de créditos	26
2.7.	Metodología para seleccionar y clasificar clientes	28
2.8.	Otorgamiento de créditos al cliente y al comerciante	32
2.9.	Intercambio directo con los proveedores	38
2.10.	Información Bancaria	39
2.11.	La cobranza, importancia y principios generales	39
2.12.	Procedimientos de cobranza	42

### **CAPÍTULO III**

#### **GESTIÓN DE RIESGOS Y AUDITORÍA INTERNA**

3.1.	Definiciones de la gestión de riesgos	44
3.1.1.	Alinear el riesgo aceptado y la estrategia	45
3.1.2.	Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos	45
3.1.3.	Reducir sorpresas y pérdidas operativas	45
3.1.4.	Identificar y gestionar riesgos en toda la entidad	46
3.1.5.	Facilitar respuestas integradas a riesgos múltiples	46
3.1.6.	Aprovechar las oportunidades	47
3.1.7.	Eventos, riesgos y oportunidades	47
3.1.8.	Aplicado al establecimiento de la estrategia	48
3.1.9.	Aplicado en toda la empresa	49
3.1.10.	Riesgo aceptado	49
3.1.11.	Proporciona una seguridad razonable	50
3.1.12.	Consecución de objetivos	51
3.1.13.	Componentes de la gestión de riesgos	52
3.2.	Definición de auditoría interna	56
3.2.1.	Marco internacional para la práctica de auditoría interna	56
3.2.2.	Código de ética	56
3.2.3.	Normas internacionales para el ejercicio de la auditoría Interna (NIEPAI)	58

3.2.4.	Consejos para la práctica	62
3.2.4.1.	Enlace del plan de auditoría con los riesgos y exposiciones	62
3.2.5.	Papeles de trabajo	64
3.3.	El rol del auditor interno en la gestión de riesgos	65

## **CAPÍTULO IV**

### LA AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBROS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y LUBRICANTES (CASO PRÁCTICO)

4.1.	Antecedentes	69
4.2.	Nombramiento	71
4.3.	Planificación	72
4.3.1.	Comprensión del ambiente interno	72
4.3.2.	Alcance	76
4.3.3.	Riesgos inherentes	76
4.3.4.	Riesgos de control	76
4.3.5.	Muestra	76
4.3.6.	Pruebas y Técnicas	77
4.3.7.	Recursos	77
4.3.8.	Cronograma	78
4.3.9.	Cuestionario de control interno	79
4.4.	Programa de trabajo	81
4.5.	Papeles de trabajo	84
4.6.	Informe	116
	Conclusiones	124
	Recomendaciones	125
	Referencias Bibliográficas	126



## **ÍNDICE FIGURAS**

Figura No. 1 Organigrama de una empresa comercializadora  
de aceites y lubricantes

8

## INTRODUCCIÓN

Con la evolución económica y social y el desarrollo de las tecnologías, los expertos se han visto en la necesidad de desarrollar e integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado “informe COSO (Committee of sponsoring organizations of the treadway commission - Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas)”, tras el éxito de este informe ha ido cobrando más relevancia el concepto de gestión de riesgos empresariales por lo cual surge la necesidad de desarrollar un marco integrado de gestión de riesgos empresariales que define las pautas y conceptos fundamentales en esta área.

El crédito mejora las actividades de la empresa y mediante su utilización están en posibilidades de incrementar sus ventas, obtener utilidades más altas por unidad y por margen, así como tener una cartera de clientes más amplia, entre otras ventajas.

Las cuentas por cobrar, inmovilizan moneda corriente, que de estar en disposición inmediata podría utilizarse o invertirse en activos adicionales que generen ganancias. Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecimiento de crédito a los clientes permite que la empresa alcance un nivel más alto de ventas.

La auditoría interna juega un papel fundamental en la gestión de riesgos para proveer aseguramiento objetivo a la dirección sobre la efectividad de las actividades crediticias en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves del negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

La presente tesis se realizó en una empresa comercializadora de aceites y lubricantes, siendo su actividad principal la importación y comercialización de una gran variedad de

lubricantes, aceites y aditivos para todo tipo de vehículo, los cuales se venden a los clientes o empresas distribuidoras, bajo diferentes modalidades de crédito.

En el Capítulo I se dan a conocer varios aspectos relacionados, con la Empresa Comercializadora de Aceites y Lubricantes, se hace referencia a sus objetivos, requisitos tributarios, clasificación, y su estructura organizacional.

En el Capítulo II se desarrolla el tema correspondiente a créditos y cobros, en donde se incluye, su definición, requisitos básicos, proceso de evaluación, modalidades de cobro y diferencia de valuación de reserva de cuentas incobrables.

En el Capítulo III se aborda el tema de Gestión de Riesgos y Auditoría Interna, en donde se detallan aspectos como: definición de la gestión de riesgos, definición de la auditoría interna y el rol del auditor en la gestión de riesgos empresariales.

En el Capítulo IV se presenta la aplicación práctica, de un modelo propuesto para lograr una eficiente evaluación de la confiabilidad de la metodología de gestión de riesgos empresariales en el área de créditos y cobros.

Al final se presentan las conclusiones y las recomendaciones resultado de la investigación.

## CAPÍTULO I

### EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ACEITES Y LUBRICANTES

#### 1.1. Definición de empresa:

Empresas Comercializadoras, son unidades económicas, jurídicas formadas por un conjunto de factores, cuya función principal es la creación de utilidad, son las que se dedican a comprar y a vender a los proveedores, distribuidores y/o consumidores.

#### 1.1.1. Empresa Comercializadora de Aceites y Lubricantes para Autos:

Es la que se dedica a una actividad económica, cuyo fin primordial es generar valor a los distribuidores y consumidores finales mediante la compra- venta de aceites y lubricantes para optimizar y mejorar el desempeño y funcionamiento de los vehículos automotores, entre los artículos que distribuyen se encuentran, aceites y lubricantes para vehículos a base de combustible gasolina y combustible diésel, aceites para vehículos con cualquier nivel de desgaste, aceites para motocicletas, refrigerantes para todo tipo de vehículos y ceras y/o accesorios para lavado, pulido y lustrado de automóviles, cubriendo de esta manera un amplio sector dentro del mercado guatemalteco.

Los aceites y lubricantes para autos están constituidos por moléculas largas hidrocarbonadas complejas, de composición química y aceites orgánicos y aceites minerales, se pueden clasificar como aceites minerales, sintéticos, animales o vegetales, en el ámbito guatemalteco no existen empresas que se dediquen a la producción y fabricación de dichos lubricantes, sin embargo, si existen empresas que se dedican a la importación y distribución a todo el territorio nacional de los diferentes tipos y marcas de lubricantes para vehículos conocidos a nivel mundial.

## **1.2. Clasificación de las empresas**

Las empresas pueden clasificarse desde varios puntos de vista, dependiendo del estudio que se quiera realizar de ellas, las cuales pueden ser:

### **1.2.1. Desde el punto de vista económico:**

#### **Empresa Industrial:**

“Se dedica a procesar y transformar materias primas, cuyo fin es obtener un bien terminado, que directamente sirve para satisfacer la demanda.

#### **Empresa Comercial:**

Se dedica a la comercialización, intermediación de artículos de uso y consumo, compra artículos locales o bien importa para su posterior venta.

#### **Empresas de Servicios:**

Se dedica a la prestación de servicios como satisfactores de las necesidades de la sociedad tales como: Salud, transporte, servicios de comunicación, etc.

#### **Empresas Financieras:**

Su principal actividad está encaminada a proporcionar préstamos, fiduciarios, prendarios, hipotecarios tales como: Almacenadoras, bancos del sistema y otros.” (14:1).

### **1.2.2. Desde el punto de vista jurídico:**

#### **Empresa Privada:**

“Su objetivo principal es la ganancia o lucro a través de obtener el máximo beneficio. La empresa privada puede estar organizada en forma individual o jurídica, en su organización, financiamiento y administración solo intervienen los particulares. Las empresas Individuales son aquellas en las que una persona natural en nombre propio desarrolla actividades económicas. Las empresas constituidas como sociedades anónimas son las que poseen capital representada por títulos llamadas acciones, que suscriben los socios.” (12:1).

## **Clasificación desde el punto de vista del tamaño de capital invertido:**

### **Empresas grandes:**

“Está formada por aquellas empresas que cuentan con un capital que les permite obtener suficientes recursos económicos para invertir, en los diferentes productos que manejan, estas empresas importan productos o bien los producen y los distribuyen.

### **Empresas Medianas:**

Son aquellas empresas que cuentan con un capital que les permite, contar con los recursos para obtener la mercadería, también importan productos.

### **Empresas pequeñas:**

Son empresas cuyo capital es menor, y sus compras las efectúan en tiendas mayoristas, ya que no cuentan con los recursos necesarios para invertir en grandes cantidades, solo compran lo necesario para mantener las existencias que demandan los consumidores”. (12:1).

## **1.3. Constitución:**

Las empresas comercializadoras de lubricantes para autos pueden organizarse en forma individual o como sociedad mercantil, para lo cual es indispensable cumplir con los siguientes requisitos legales:

### **1.3.1. Para Empresas Individuales:**

Se debe de iniciar el trámite de solicitud de inscripción de comerciante individual en el Registro Mercantil General de Guatemala, y obtener la Patente de Comercio, el formulario de solicitud, debe contener la información siguiente:

- Nombre y apellidos completos, edad, estado civil del propietario
- Domicilio y dirección de la empresa
- Actividad a que se dedica
- Fecha en la que se da a conocer el inicio de sus actividades
- Capital inicial

### **1.3.2. Para Empresas Mercantiles:**

También deben de llenar el formulario de inscripción y presentarlo al Registro Mercantil General de Guatemala, previo a obtener la Patente de Comercio. Las empresas Comercializadoras de Lubricantes para Autos se constituyen como tales a través de Escritura Social, la que debe ser suscrita por un Abogado y Notario, y deberá cumplir con las disposiciones establecidas en el Código de Comercio, siendo las más importantes:

- El lugar y la fecha de constitución de la sociedad
- Los datos generales de los socios y accionistas
- Tipo de sociedad, nacionalidad, domicilio, razón social, nombre comercial
- Monto de capital autorizado, suscrito y pagado
- Asamblea de los socios
- Motivos para la disolución de la sociedad
- Nombre del administrador y representante legal
- Autorización de la escritura pública por notario

Toda vez que han efectuado los trámites correspondientes en el Registro Mercantil, reciben la patente de comercio, que las autoriza legalmente como empresa individual o sociedad. Las empresas comerciales están constituidas bajo las leyes de Guatemala, y deben cumplir con los aspectos legales para poder operar como tales, antes de iniciar sus operaciones.

“Las sociedades mercantiles se regirán por las estipulaciones de la Escritura Social y las disposiciones del Código de Comercio de Guatemala. La constitución de la sociedad y todas sus modificaciones, incluyendo prórrogas, aumento o reducción de capital, cambio de razón social o denominación disolución o cualesquiera otras reformas o ampliaciones, se harán constar en la Escritura Pública.” (1:2).

Las empresas adquieren su Personalidad Jurídica a través del testimonio de la Escritura Pública, instrumento legal que extiende un Abogado y Notario.

El testimonio de la Escritura Constitutiva, el de ampliación y sus modificaciones deberán presentarse al Registro Mercantil dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura.

El plazo de la sociedad principia desde la fecha de inscripción de la misma en el Registro Mercantil. Las empresas mercantiles tienen plazo indefinido.

#### **1.4. Objetivos de la Empresa:**

“Los objetivos son reglas de decisión, que persiguen o permiten a la dirección medir la actuación de la empresa, así como guiarla en la consecución de los propósitos que emprendan en beneficio de la misma, contando con la participación de todos los elementos que intervienen. La empresa ha de lograr mantener un equilibrio entre ella misma, y los grupos con los que se relacionan directamente: proveedores, clientes, empleados, accionistas, y comunidad en general. Entre los objetivos de la empresa podemos mencionar los siguientes:

##### **1.4.1. Objetivo de Rentabilidad:**

Estriba en obtener la máxima producción y el máximo beneficio o renta, según determinada medida, inspiradas en los principios de productividad, economía y rentabilidad, se debe de obtener el máximo rendimiento o relación entre beneficiario y capital invertido.

##### **1.4.2. Objetivos de Prestigio y de Poder:**

La perspectiva principal es la de crecimiento empresarial, y se traducen en cambios estructurales e incremento de tamaño o dimensión, que hace que la empresa sea diferente a las demás. Este crecimiento se materializa en aumento de la producción y venta, para alcanzar un alto prestigio.” (12:1).



#### **1.4.3. Objetivo de la Estabilidad:**

“Consiste en el interés del grupo dirigente, en mantener y acentuar su poderío, se alcanza al lograr determinada estabilidad socioeconómica y tecnológica, así como de la fuerza de trabajo.

#### **1.4.4. Objetivos de Servicio a la Colectividad:**

Se establecen nuevos puestos de trabajo, ayudando a las sociedades, así como incrementado la renta por habitantes, para que tengan mayor capacidad de compra de productos, atender a los clientes, cumplir con sus requerimientos darle la mejor atención, ya que es quien proporciona los ingresos, a través de las ventas que le efectúan.

Toda empresa comercializadora debe tener objetivos y proponerse una meta, ya que de lo contrario, no podrá funcionar solamente para comprar y vender, sino como se mencionó anteriormente, debe cumplir con los propósitos de su creación, lograr obtener la máxima satisfacción en servir a la sociedad.” (12:1).

### **1.5. Estructura Organizacional**

Comprende la forma como las empresas, deben organizarse, para lograr sus objetivos, esto implica la distribución del trabajo, así como el establecimiento de las líneas de autoridad necesaria. Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos que se persiguen.

Las empresas comercializadoras de aceites y lubricantes para autos tienen una estructura de acuerdo a sus actividades y el medio donde realizan sus operaciones. Las actividades se agrupan y se forman departamentos y áreas, que constituyen una estructura o sistema de organización. Conforme las empresas van creciendo se establece una línea jerárquica de mando, que empieza desde el Presidente y va descendiendo hasta los mandos medios, y luego hasta el personal operativo. Esta cadena de autoridad puede tener varios niveles, iniciando desde los puestos más altos así:

Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Auditoría Interna, Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia Financiera, Vendedores, Contador General, Bodeguero, Encargado de Compras, Cajero, Operarios.

“Para que las empresas puedan cumplir con sus objetivos, se auxilian del proceso administrativo, el cual implica las funciones siguientes:

**Planeación:** Consiste en la determinación de los objetivos generales de la empresa, y los objetivos específicos de la organización, así como las acciones que deben tomarse para lograrlos.

**Organización:** Indica cuando deban hacerse las acciones y quienes deben hacer el trabajo. Se encarga de asignar las diferentes responsabilidades, y también delegar la autoridad para cumplir con sus objetivos.

**Ejecución:** Se encarga de comunicar y guiar los recursos humanos hacia el cumplimiento de los objetivos.

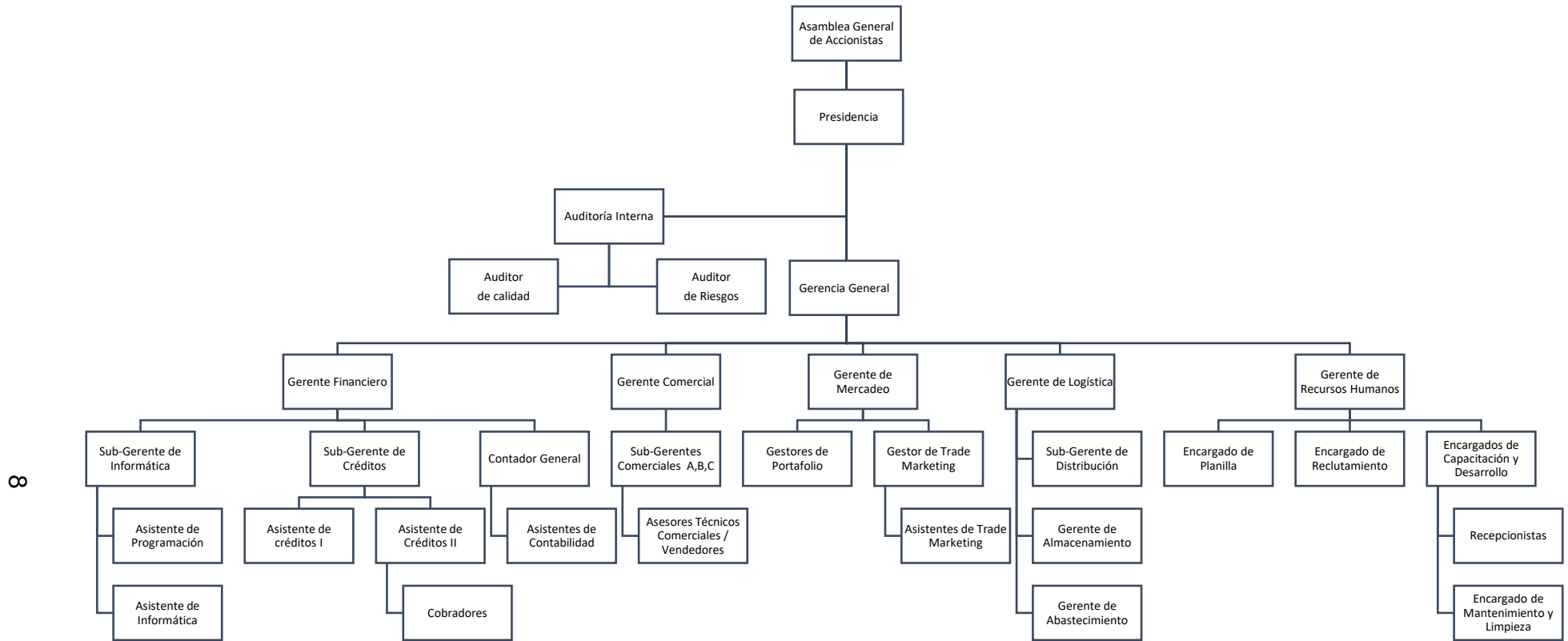
**Control:** Responde a las preguntas si se han ejecutado las acciones, cuándo, dónde y cómo se han hecho, y si están de acuerdo con lo que se ha previsto, sirve de medición de los planes y a través de este mecanismo, buscar las recomendaciones para mejorar la eficiencia de la empresa. A la Gerencia General le corresponde, la determinación de los objetivos a alcanzar, debe por lo tanto crear la organización para lograrlos, y delegar en cada Gerencia los objetivos específicos. La Gerencia debe contar con objetivos claramente definidos, debe de estar consciente de los recursos con que cuenta para cumplirlos.

Entre los objetivos generales de la empresa se pueden mencionar:

- Ofrecer bienestar y motivación al personal que integra la organización.
- Obtener resultados satisfactorios para los propietarios o inversionistas
- Procurar que los objetivos se cumplan con el mínimo de costos posibles”. (10:31)

A continuación se muestra un modelo de organigrama correspondiente a una empresa comercializadora:

**Figura No. 1: Organigrama de una Empresa Comercializadora de Aceites y Lubricantes**



Fuente: elaboración propia con base en la investigación.

### **1.5.1. Aspectos Contables:**

Inicialmente se definirá que contabilidad, “es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente, información financiera expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica”. (15:1)

Las Empresas comercializadoras de lubricantes para autos, operan dentro de un período contable de un año, el cual inicia el 01 de enero y termina el 31 de diciembre del mismo año, según las reformas al Impuesto sobre la Renta, contenida en el Decreto 18-04 del Congreso de la República. Así también deben llevar el registro de las transacciones de la empresa, así como la elaboración de informes financieros. Para el registro de sus operaciones lo pueden hacer manualmente o a través de un sistema computarizado. También deben de contar con la autorización y habilitación de los siguientes libros:

- Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro de Balances
- Libro de Inventarios

El sistema de contabilidad forma parte de la organización de las empresas comerciales y deben de observar lo siguiente:

- a. La información contable debe ser elaborada correctamente, el recurso humano debe de contar con un nivel académico medio o preferentemente un nivel universitario en el campo contable.
- b. El sistema contable deber ser confiable, oportuno y comprobable, y los informes que generan deben de ser conforme lo estipulen las NIIF para las PYMES y de acuerdo a normas estándares que faciliten su interpretación.
- c. La contabilización de los ingresos y los egresos deben de registrarse bajo un orden, de acuerdo a la nomenclatura de cuentas específicas para cada una de ellas.
- d. Debe de existir un Manual Contable, el cual ayuda a obtener informes confiables de acuerdo a las necesidades de las empresas, el cual debe llevarlo siguiente:

- Presentación
  - Instrucciones generales
  - Catálogo de cuentas
  - Descripción de cuentas
- e. Las empresas comercializadoras deben de registrar sus operaciones contables de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades NIIF para las PYMES, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad por su siglas en ingles IASB las cuales son de aplicación obligatoria en Guatemala a partir de enero de 2010.
- f. Las Empresas Comercializadoras de Aceites y Lubricantes, deben de elaborar estados financieros mensuales, para mantener informada a la Gerencia en forma oportuna y objetiva, sobre la situación financiera de la empresa. Se debe contar con un sistema de contabilidad que sea funcional y que los registros contables sean realizados correctamente por el personal encargado. Actualmente pueden utilizarse sistemas tecnológicos que permitan tener información de manera más oportuna y confiable.

### **1.5.2. Requisitos Tributarios:**

Toda empresa Individual o Jurídica antes de iniciar sus operaciones debe cumplir con ciertos requisitos tributarios para poder operar legalmente. Existe un formulario de inscripción y actualización de Información del contribuyente en el Registro Tributario Unificado, en el que se debe de anotar lo siguiente:

- Datos de identificación para persona individual.
- Datos de identificación para persona jurídica
- Datos del representante legal
- Inscripción del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Inscripción al Impuesto sobre la Renta (ISR)
- Actividad económica.
- Fecha de escritura
- NIT del Notario

- NIT del Perito Contador.

Las empresas Comercializadoras de Aceites y Lubricantes para Autos deben cumplir con sus obligaciones tributarias. Entre los impuestos que recaen sobre ellas se encuentran:

**a) Ley de actualización tributaria:**

El Decreto 10-2012, establece un Impuesto Sobre la Renta que obtenga toda persona individual o jurídica nacional o extranjera, domiciliada en el país o no, que provenga de la inversión de capital, del trabajo personal o de la combinación de ambos. Según el artículo 4º de esta ley, se considera renta de fuente guatemalteca todo ingreso que haya sido generado por capitales, bienes, servicios y derechos de cualquier naturaleza invertidos o utilizados en el país, o que tengan su origen en actividades de cualquier índole desarrolladas en Guatemala.

Las empresas Comercializadoras de Aceites y Lubricantes deben de presentar anualmente, una Declaración Jurada del Impuesto Sobre la Renta, sobre los resultados obtenidos en el período, para determinar el impuesto a pagar, aun si no resulte impuesto.

Según el artículo No. 14 de la ley de actualización tributaria decreto 10-2012, se establecen los siguientes regímenes para las rentas de actividades lucrativas:

- Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas.
- Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas.

**Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas:**

Según el artículo 36 Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%).

No obstante que este artículo específicamente establece que el tipo impositivo es del 25%, la reducción del 31% al 25% ha sido gradualmente para las utilidades sobre actividades lucrativas, por lo que su aplicación queda de la manera siguiente:

- Del 1 de enero al 31 de diciembre 2013 31%
- Del 1 de enero al 31 de diciembre 2014 28%
- Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015 25%

**Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas:**

Es importante mencionar que de conformidad con el artículo 173 del decreto (10-2012), el tipo impositivo del impuesto sobre la renta para para este régimen durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre 2013 es del 6%.

Se establece que a partir del 1 de enero del 2014 un tipo impositivo dependiendo de la renta imponible que afecte, de la siguiente manera: con renta imponible de hasta Q.30,000 el tipo impositivo será de 5%, de Q.30,001 en adelante un importe fijo de Q.1,500.00 y sobre el excedente de Q.30,000.00 un tipo impositivo del 7%. A continuación un ejemplo práctico:

La empresa “Soluciones Marinas, S.A.” compra una máquina para su proceso productivo por un valor de Q.100,000.00 monto que no incluye el impuesto al valor agregado, la empresa vendedora consigna en su factura sujeto a retención del impuesto sobre la renta, por lo que se realizan los cálculos de la retención a efectuar:

Hasta una renta imponible de Q.30,000.00	Q.1,500.00
Q.100,000.00	
<u>(-) 30,000.00</u>	
Q. 70,000.00 Renta imponible por 7% =	<u>Q.4,900.00</u>
<b>Total Impuesto a retener</b>	<b><u>Q.6,400.00</u></b>

**b) Impuesto al Valor Agregado (IVA):**

Este impuesto está contenido en el Decreto 27-92 del Congreso de la República en el Acuerdo Gubernativo No. 311-97 que contiene la ley y reglamento respectivamente.

El Impuesto al Valor Agregado se origina por la venta de bienes muebles, importaciones; mismas que constituyen las actividades principales que realizan las empresas

Comercializadores de Lubricantes para Autos y por ende constituyen un hecho generador de impuesto, puesto que su actividad es directamente comercial realizada en el territorio nacional, sin embargo, dichas empresas también pueden realizar exportaciones, en este caso no se debe incluir el Impuesto al Valor Agregado IVA porque estas ventas están exentas, de acuerdo al artículo 7.- de la ley. El Impuesto al Valor Agregado IVA se debe presentar mensualmente mediante declaración jurada, en la cual se determinará el impuesto a pagar o bien que se determine crédito fiscal.

Las Empresas Comercializadoras de Lubricantes para autos, generalmente, las operaciones que realizan están afectas al IVA ya que sus compras y ventas están relacionadas directamente con las actividades del negocio.

La Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), ha sufrido las siguientes reformas:

Decreto 60-94 que se refiere a la modificación de la tarifa del impuesto, la cual se establece en un 10% sobre la base imponible, así como también al reconocimiento del crédito fiscal sobre las actividades relacionadas, vinculadas directamente con la actividad del negocio Decreto 142-96 que se refiere al reconocimiento del crédito fiscal sobre los documentos que cumplan con los requisitos establecidos, así como la obligación de autorizar los documentos, que utilicen en sus operaciones.

Decreto 32-2,001 el cual se refiere al incremento de la tarifa al 12% sobre la base imponible, y que debe de estar incluido en el precio de los bienes y servicios.

Recientemente se emitió el decreto 20-2,006 “Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria” en el capítulo V se dan a conocer las reformas al decreto 27-92 entre las que se mencionan:

La procedencia del crédito fiscal, en la adquisición, importación de bienes y servicios afectos a esta ley, así como el reconocimiento del mismo en los documentos que cumplan con los requisitos establecidos.



**c) Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles:**

Este Impuesto está contenido en el Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala. “El cual establece un impuesto único sobre el valor de los inmuebles situados en el territorio de la República. El impuesto a que se refiere la presente ley, corresponde a las municipalidades del país, para su desarrollo local y municipal”. (1:52).

El impuesto establecido en dicha ley, recae sobre los bienes inmuebles rústicos rurales y urbanos integrando los mismos los terrenos, la construcción lo que está adherido a las instalaciones.

Las empresas Comercializadoras de Lubricantes para Autos que posean inmuebles o terrenos, en el área rural o urbana están afectas a este impuesto, y deberán determinarlo sobre la base del valor del mismo, y pagarlo trimestralmente. Para los efectos de las obligaciones establecidas en la presente ley, son contribuyentes, las personas propietarias o poseedores de bienes inmuebles.

## **CAPÍTULO II**

### **CRÉDITOS Y COBROS**

#### **2.1. Breve Reseña Histórica del Crédito:**

El crédito tiene sus orígenes en las transacciones comerciales que realizaban los antiguos mercaderes del viejo mundo, es decir los fenicios. Posteriormente los Templarios y luego los Lombardos que hicieron del comercio grandes fortunas por el incremento del tráfico mercantil en el siglo XI debido a la aparición de una incipiente industria en los Países Bajos.

(Trabajo artesanal especializado). Modernizándose posteriormente con la formación de mercados comerciales en los principales puertos, donde se establecieron su comercio cruzando los mares en busca de nuevos mercados. Siendo su característica principal su dinámica que permita influir en los negocios.

En vista que las operaciones comerciales se incrementaron y se registraban mayor fluidez comenzaron a aparecer las primeras entidades financieras siendo el primero el de Venecia en 1,156 los mismos que inicialmente actuaban como Bancos de Depósito en el manejo del dinero producto del tráfico mercantil.

Con la conformación de las primeras empresas hubo algunas leyes para estimular el consumo de los productos provenientes de las empresas, lo que provocaba la presencia de ciertas regulaciones que motivaron la reglamentación mercantil en el viejo mundo llegando su influencia posterior hasta el Asia Central y Meridional.

Con el descubrimiento del nuevo mundo se expandió el comercio y con ellos todos los mecanismos que permitían la transacción comercial entre ciudades importantes, jugando el crédito un rol trascendente en el fomento y creación de nuevos mercados y zonas libres de comercio por la regularización de los sistemas y estandarización de los mecanismos de comercio. Un caso de importancia en Norteamérica es que los primeros

colonos de Plymouth fueron financiados por comerciantes londinenses, mediante un préstamo a pagar en siete años.

Desde los comienzos del siglo XX, la necesidad de crédito fue expansiva por el apoyo de las ventas a consignación y de las transacciones comerciales, especialmente en la venta de productos de consumo duradero. Sin embargo, a partir de la Segunda Guerra Mundial la gestión de créditos se ha transformado en un instrumento de dirección más preciso e imaginativo para el control fiscal, la expansión de mercados, la captación de clientes y la obtención de beneficios. Específicamente el detonante que permitió la expansión del crédito fue el desarrollo de las empresas especializadas en préstamos de consumo como lo que hoy viene sucediendo en Guatemala.

Actualmente el crédito comercial se ha modernizado y por ende sistematizado y está ensanchando sus fronteras y multiplicando su cobertura para ampliar la magnitud de sus operaciones haciendo posible que clientes con escasos recursos que antes no podía tener acceso al mismo hoy en día tengan la posibilidad de hacerlo.

## **2.2. Definición de Crédito:**

La definición clásica de Zápico dice: “Es la transacción mediante convenio tácito o expreso de bienes y servicios por parte de una persona natural o jurídica denominada acreedor, a favor de otra llamada deudor, el cual se le reconoce características de solvencia moral y económica futura, obligándose está a realizar uno o varios pagos en fecha determinada.” (10:26)

Sin destacar la importancia de esta definición se puede decir que dentro del convenio tácito o expreso, se incluyen el aspecto instrumental o documentado lo que hace que el crédito sea más directo y efectivo.

El crédito mercantil es aquel que se usa para adquirir bienes al por mayor o menor para que su reventa a cambio de una promesa de pago, en un tiempo futuro específico, con

garantías reales personales o instrumentales para ser redistribuidos entre los comerciantes y estos a su vez, a los consumidores.

#### **2.2.1. Características:**

Esta clase de crédito siempre o casi siempre es a corto plazo (se encuentra entre una banda de entre, 30 y 120 días) con algunas exenciones que pueden ser por el tipo de bienes y/o servicios de consumo duradero o directo que se transfiere, tanto restrictivas como liberales y es sensible a los efectos de desequilibrios económicos por trastornos en la liquidez o expansión de masa monetaria como respuesta a una mayor fluidez del tráfico comercial y en la actitud moral de asumir el pago por parte de los deudores.

#### **2.2.2. Sujetos de Crédito:**

Es aquella persona natural o jurídica que reúne y cumple los requisitos para ser evaluado y posteriormente favorecido con el otorgamiento de una línea de crédito, ya sea mediante el otorgamiento de un préstamo en efectivo o venta de un artículo y/o servicio con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de crédito, por consiguiente cada empresa considerará, de acuerdo a las características del negocio, los requisitos y condiciones necesarias para que el cliente pueda ser sujeto de crédito.

#### **2.2.3. Clasificación del Crédito:**

“La actividad crediticia es amplia y diversa, y en forma organizada constituye todo un conjunto de operaciones integradas y facilita un abanico, de posibilidades al transferir bienes, servicios y dinero mediante las actividades de comercialización, producción, financiación y de control a la que están sujetas las empresas dentro de su ámbito orgánico funcional y operativo.” (10:52)

### **Crédito según su uso:**

Bajo esta condición el crédito se puede clasificar en:

**a) Crédito de inversión:** comprende generalmente operaciones de mediano y largo plazo y están dirigidos a la adquisición de equipos, maquinaria, infraestructura y otros activos destinados a la producción o a los proyectos de inversión. Su objeto principal es financiar proyectos o ampliación de industrias en proceso o en transformación o equipamiento etc. Es crédito por ser especificado, normalmente es entregado por los bancos y/o entidades financieras tanto nacionales como extranjeras.

**b) Crédito bancario:** es un crédito de corta duración y ejecutada fundamentalmente por un banco o institución financiera, su objetivo principal es el de financiar actividades de producción, comercialización, distribución y promoción de productos o servicios. Su instrumentalización y ejecución está regulada mediante la utilización de los instrumentos de crédito interbancarios, además de manejar una gama de servicios financieros orientados tanto a personas naturales como jurídicas.

**c) Crédito entre comerciantes:** opera de forma de movimiento y transacción de mercaderías, dinero y servicios entre una empresa y otra que pueden o no estar constituidas; una en calidad de proveedor; fabricante o distribuidor y otra en calidad de empresa comercial mayorista o minorista con la finalidad de expandir sus actividades comerciales; sin o con la intermediación de una entidad de transacción. (puede ser un Banco).

Este tipo de crédito permite a las empresas obtener, mercaderías, insumos o productos acabados de otras empresas a cambio de una promesa de pago en un plazo especificado.

**d) Crédito al consumidor:** es el que se concede al cliente o consumidor individual mediante la entrega directa de bienes y/o servicios a cambio de un valor de pago pactado a futuro, donde se puede incluir o no intereses o gastos de recuperación (cobranza).

Esta forma de crédito es la más común y difundida por su versatilidad e incremento de clientes que aceptan cada vez más este sistema como una forma de adquirir bienes y productos de consumo, porque la tecnología en transacciones de operaciones comerciales van orientadas hacia la diversidad de condiciones y eficiencia en la entrega y cobro de las mercaderías a clientes que han sido reconocidos como aptos para otorgarles el crédito. Además existen diferentes formas de otorgar crédito al consumidor y que por su importancia se observará más adelante.

**e) Crédito documentario (o al comercio exterior)** ejecutada entre fabricantes o comerciantes de un país exportador hacia otro importador, y cuyas condiciones de operatividad y manejo están establecidas por el gobierno o entidades del sector y que hacen posible la transacción y transferencia de mercaderías y/o servicios entre empresas u organizaciones que necesitan de los recursos de unos para trasladar a otros y viceversa. El crédito en esta modalidad de comercio internacional es instrumental o documentado por el cual se establece un nexo entre un comprador o importador y un vendedor o exportador, para efectos de garantizar el pago inmediato del valor de las mercaderías. Estos créditos documentados pueden ser a su vez mercaderías e irrevocables, incluyendo en estos, otras formas y que a la vez se subdividen en revocables e irrevocables.

Existen una amplia clasificación del crédito, que van desde los documentos que garantizan las operaciones de crédito hasta los términos o plazos de pago, como lo señalan algunos autores; pero el propósito de esta obra es solo analizar el crédito mercantil es decir el orientado hacia el comercio en sus diversas manifestaciones y modalidades y su importancia radica porque es la forma de crédito más conocida en el ámbito empresarial y social.

### **2.3. El Crédito y la Cobranza**

#### **Generalidades:**

“En nuestro país las actividades de crédito y cobranzas siempre fueron actividades alternas a la gestión comercial o financiera de la empresa y por esa razón el estudio de esta tesis constituye un aporte al conocimiento general de lo que ya se conoce sobre el tema. El empresario toma conciencia sobre la importancia del crédito solo cuando considera que es una alternativa adecuada al incremento de sus ventas, y considera oportuno además conocer las técnicas de la cobranza en sus pormenores, solo como única respuesta a asegurar la recuperación de su inversión.

Sin embargo, el desconocimiento sobre la materia por parte del empresario hace muy complicado trabajar con esta modalidad porque dichas limitaciones son a la vista razonables, ubicar, evaluar, escoger y seleccionar una decisión de crédito ante una información dispersa e incompleta para muchos es una acción temeraria. Ello implica unos procesos lentos de transmisión de conocimiento en teoría y práctica difundidos en las aulas Universitarias. Por todo ello, se tratará de dar una información útil y concreta sobre esta alternativa muy adecuada para promocionar e introducir en el mercado los nuevos productos. Por otro lado, la efectividad de los procesos de cobranza deja mucho que desear en las actuales circunstancias ya que el mercado no responde a dicho efecto. Hoy se vende pero no se cobra.” (10:80)

Pero más objetivamente, la razón fundamental por la cual debe de tomarse empeño a las funciones de crédito y cobro es saber responder a la pregunta, ¿Tanto el crédito como la cobranza en sus distintas etapas debe asegurar al empresario el incremento de sus ventas? Y por otra parte ¿es factible reducir al mínimo el riesgo por pérdidas originadas por deudas incobrables?

## **2.4. Formas de crédito comercial**

En la actividad mercantil existen diferentes formas de otorgar créditos debido a la diversidad de actividades comerciales y al tipo y característica de los productos que ingresan al círculo comercial y posterior distribución.

Ahora bien, este crédito está orientado hacia el consumidor y el comerciante del cual se detalla a continuación:

### **2.4.1. Formas de crédito al consumidor:**

Esta forma de crédito se refiere a la venta o transacción de bienes o servicios que el consumidor intermedio o final espera adquirir en forma directa para beneficios personal, familiar o grupal.

Dentro de la diversidad de actividades comerciales se presentan diferentes formas de crédito al consumidor. Algunos de ellos son:

**a) Forma de pago quincenal o mensual:** Las compras realizadas por el cliente en forma mensual o quincenal deben ser pagadas al finalizar la fecha de vencimiento.

Esta forma tiene la ventaja de condicionar al cliente al pago de su deuda cuando este tenga su máxima disponibilidad de efectivo que pueda coincidir con el pago de su remuneración (15 y 30 de cada mes).

**b) Forma de crédito renovable simple:** mediante esta forma el cliente puede efectuar compras hasta el límite fijado por la empresa vendedora, (frecuentemente es un límite o tope escalar y ascendente).

En el caso en que el límite sea sobrepasado, el cliente tendrá que abonar la diferencia o pedir nuevo límite manteniendo un ciclo variado. Esta decisión solo podrá definirla la política de créditos, o en su caso, el reglamento respectivo.



**c) Forma de crédito a través de intermediarios:** mediante esta forma, una persona o entidad garantiza con valores negociables, garantías prendarias o personales, para que cualquiera otra persona autorizada efectúe compras por cuenta del intermediario, encargándose este de la cobranza y posterior pago al acreedor.

Por este servicio la empresa vendedora, le otorga un descuento al intermediario. Esta forma de crédito es de uso frecuente en autoservicios centros comerciales o cooperativas de consumo.

**d) Formas de crédito por asociación:** cuando un grupo o la totalidad de trabajadores de una empresa solicita abrir una cuenta, con respaldo de la empresa donde trabaja; con cargo a la cual pudiesen adquirir mercaderías todos los integrantes de la misma; haciéndose responsable aquel del crédito además del descuento que le concede la empresa vendedora. Actualmente es utilizado en muchas empresas que tienen su centro comercial para uso exclusivo de sus trabajadores como es la mercantil o la cooperativa de consumo.

**e) Formas de crédito al comerciante:** el comerciante constituye un factor importante para incrementar sustancialmente las ventas. Por tal razón, el otorgarle crédito debe ser de prioridad para la consolidación de los objetivos comerciales. Las principales formas de crédito pueden ser:

**Condiciones de pago, ventas a crédito:** se puede definir como condición de pago límite de tiempo que el vendedor concede al comprador para la cancelación de sus deuda, o las distintas formas que mantienen los comerciantes para conceder créditos a sus competidores minoristas.

La variedad de condiciones permite ampliar los métodos de venta y estos varían de acuerdo a la agresividad de la competencia, potencialidad del mercado, ampliación de capital, posibilidades de financiamiento etc., muchas veces asumiendo un alto riesgo en la concesión del crédito.

Algunas de estas condiciones o términos son:

**Pago anticipado:** técnicamente esta condición no tiene características de una transacción crediticia, porque no existe el elemento riesgo y tiempo que son inherentes a las transacciones de crédito. Pero cuando un comprador es nuevo o tiene un crédito establecido de poco merito, el vendedor no desea asumir mayor riesgo, entonces las empresas exigen pagos por adelantado que pueden fluctuar de las siguientes maneras:

- Pago total antes de la entrega
- Efectivo con el pedido
- Efectivo parcial por anticipado
- Letra aceptada con el pedido
- Cheque sin fecha, con fecha adelantada o en blanco

Plazos: para pagar al contado mediante esta forma, entre la empresa y el comerciante existe un entendimiento expreso o implícito en las cuales el comerciante da un plazo para el pago de la deuda de entre 30 y 90 días. En la factura la condición de venta es al contado y el documento es retenido por el vendedor hasta cuando se cumplan las condiciones pactadas de pago. Esta modalidad de crédito es frecuente para la venta de productos que tienen mucha demanda en el mercado.

## **2.5. Políticas de Crédito**

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil, por lo tanto considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encause sobre objetivos específicos (10:112)

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden a la pregunta. ¿Qué se quiere alcanzar en términos de objetivos?, es decir, se aplican políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos

de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlos.

### **Pautas para fijar políticas de crédito**

El comercio es por él solo una actividad cambiante en términos de evolución económica su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas que permitan la transacción de bienes y servicios; por lo tanto para delinear una política de créditos se tendrán en cuenta los factores de orden externo e interno.

#### **Factores de orden externo:**

a) La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo que dichas políticas deben implantarse, modificarse o sustituirse.

b) Situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situaciones de los clientes, etc.

#### **Factores de orden interno:**

**a) Objetivos perseguidos:** que permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.

**b) Rentabilidad:** cuanto mayor sea esta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.

**c) Grado de eficiencia:** suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.

**d) Situación financiera de la empresa:** por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en las cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.

**e) Pericia y responsabilidad del manejo financiero:** el mismo que recaerá en quien tendrá la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Adicionalmente se puede decir que existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, la misma que puede comportarse en forma liberal o conservadora, según evolucionen las condiciones económicas y sociales del mundo.

Pero sobre todo para manejar con acierto una política de créditos es necesario concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultad de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos.

### **Diseño de políticas de crédito**

La política de créditos que es expresada en términos de procedimientos sobre cómo otorgar créditos y cómo realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

A continuación se señala dicha secuencia:

- 1) Identificación de los objetivos por alcanzar.
- 2) Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- 3) Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas finanzas, contabilidad, legal etc.
- 4) Redacción definitiva de las políticas de crédito.
- 5) Aprobación de la Gerencia.
- 6) Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.

- 7) Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
- 8) Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

### **Clasificación de las políticas de crédito**

Estas políticas generalmente se clasifican en liberales y conservadoras:

1) Son liberales cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos, tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para sumir obviamente en este saco podría hablarse de ausencia total o temporal de garantías.

2) Son conservadoras cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como para definir lo referente al riesgo que asumirán. A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías solidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar.

La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos.

### **Razones que determinan la política de créditos**

Hay varias razones que motivan a los empresarios que venden al crédito, a orientar su política como liberadora o conservadora. Algunas de estas razones son:

- La competencia
- Los márgenes de beneficio
- Volumen de ventas
- Demanda de los clientes
- Nivel de inventarios

### **2.6. Principios de la gestión de créditos**

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la

empresa. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial.

“Antes de desarrollar los principios generales de la administración del crédito es necesario definir el término “Gestión de créditos”. Para ello se ensaya la definición de Goya quien dice que gestión es “el poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados”. De esta definición se dice entonces que gestión de créditos tiene que ver con la decisión de implementar un sistema de créditos considerando y evaluando los medios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones de acuerdo a una aplicación racional de las técnicas que se encuentran para ello.” (10:150).

Una de las razones para que esa gestión pueda ser cumplida con éxito es que la misma tiene que contar con principios:

**a) Rentabilidad**

El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la Rentabilidad.

**b) Objetividad**

El análisis de las solicitudes de crédito debe ser evaluado y calificado en forma justa y objetiva, sin considerar perjuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la raza, credo, pensamientos etc.

**c) Garantía**

Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.

Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma

#### **d) Función**

Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.

#### **e) Innovación**

Todos los sistemas de crédito tienen un período de vigencia en el mercado, por lo tanto los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.

#### **f) Competividad**

La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicios de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

#### **g) Control**

El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puede hacer un uso indebido de su beneficio, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos.

### **2.7. Metodología para seleccionar y clasificar clientes**

Para seleccionar y clasificar a los clientes hay que entender y comprender cuáles son los elementos de juicio a evaluar. Estos deben ser los relevantes y principales, de tal forma a que se determina en la práctica la clasificación del cliente.

Estas características o cualidades del cliente serán adaptadas a los objetivos propios del evaluador del crédito. Por ejemplo, si el crédito es solicitado para el financiamiento de un

proyecto, las principales características o aspectos de evaluación que se consideran son:

- Generación neta de divisas
- Grado de descentralización
- Generación de impuestos y empleos

En el caso de seleccionar a una persona natural, las principales cualidades que habrá que considerar son:

- Ingresos
- Empleo
- Residencia
- Estado civil, edad, referencias
- Antecedentes de pago y reputación

Cada premisa determinará un grado en su evaluación y de acuerdo al método seleccionado de clasificación se le asignará un valor. El resultado orientará a la conclusión de otorgar o no el crédito.

### **Procedimiento para usar las formas de calificación**

Cuando se usan formas de calificación, el analista de crédito registra en la columna apropiada sus apreciaciones respecto a la calidad del crédito. Estas columnas pueden considerarse objetivamente:

- Bueno
- Aceptable
- pobre

También pueden dársele grados, 1, 2, o 3 solamente se sugiere una división de tres partes, ya que una clasificación más a fin puede confundir el pronóstico más de lo que podría contribuir al resultado final. La descripción de los estándares de clasificación general que se sugieren es la que continuación se expone:

**Buena:** puede tener un rango de categoría entre 17 y 20 o de 8 a 10 asignados a aquellos clientes que cumplen con todos los requisitos para ser objeto de crédito. La



diferencia en el rango se definirá de acuerdo al límite de crédito que se califica y a la política fijada por la institución.

Estos clientes por lo general presentan buen historial crediticio y sus referencias son buenas, por ello siempre se les aprueba el crédito, se les extiende o renueva.

**Aceptable:** considera el rango entre 12 y 16 o 6 y 8 tomando en cuenta aquellas cualidades que indican que el crédito debe ser cancelado solo después de dificultades anormales o retrasos como consecuencia de esfuerzos insistentes de cobro.

O por presentar algún protesto antiguo que puedan dudar del pago, pero por lo general son problemas que han sucedido y no se pierden de vista pero son materia de observación.

**Pobre:** considerar aquellas cualidades que indican que el crédito no se cancelará aún cuando se asignen esfuerzos orientados a recuperar la inversión otorgada mediante la venta a plazos.

Este tipo de clientes demostrará no solo a corto plazo problemas en cuanto al riesgo del crédito, a mayor riesgo mayor probabilidades existirán que no pague.

Las cualidades y características que se presentan, no proyectan un modelo restringido, sino por el contrario, deben adecuarse a las necesidades del evaluador y a las características específicas del tipo de crédito que se solicita. El analista deberá tratar de considerar las cualidades por separado, en forma selectiva y prioritaria en el proceso de evaluación.

El objetivo de la clasificación del crédito es el logro de una predicción que se refleje en el mejor juicio global posible, considerando todas las evidencias que se disponga. El resultado final es una decisión de crédito que, después de considerar todas las evidencias y de analizarlas convenientemente pronostica la experiencia de crédito que es razonable predecir.

La predicción o pronóstico no puede ser exacta, sin embargo es imprescindible maximizar los esfuerzos en investigación, verificación y confirmación de las cualidades consideradas en forma propuesta, de calificación sobre todo cuando se presume una probabilidad de riesgo en el otorgamiento del crédito.

### **Métodos de calificación**

Cada empresa tiene sus propios elementos de juicio, por lo tanto elaborará su propio sistema de calificación que se adecúe a su sistema de evaluación de su cartera de clientes.

Sin embargo, se pueden considerar como los métodos más aplicados:

- Método de asignación porcentual
- Método de puntos
- Método de claves

#### **a) Método de asignación porcentual**

Considerando un grado, determinado por un porcentaje a cada aspecto, características o factor de evaluación, el total determinará el 100% pero calificará para ser sujeto de crédito un porcentaje mayor al que considera la empresa según sus políticas, reglas y procedimientos.

#### **b) Método de puntos**

Considera un número como sistema de calificación a cada factor o aspecto de valuación, el total máximo podría ser 10, 20 o 100 y calificar para el otorgamiento de línea de crédito cuando supere la mitad o más del puntaje establecido.

#### **c) Método de claves**

Identifica al cliente y lo califica mediante un código o clave estableciendo rangos acuerdo a la característica considerada por la empresa. Además establece un criterio de confidencialidad de la categorización dada la dificultad que presenta para su definición.

## **2.8. Otorgamiento de créditos al cliente y al comerciante**

“El marcado éxito de la utilización del crédito en las operaciones del comercio mayorista y minorista orientadas hacia el consumidor final, han derivado una amplia generalización de su uso en estos últimos años. Esto atribuye a que la mayoría de los comerciantes o fabricantes se pronuncian a favor del empleo, tomándolo como un mecanismo natural en las operaciones de venta al por mayor, menor y al detalle. Pero con mucha frecuencia a este proceso se inicia en los negocios sin antes organizarse debidamente porque no se cuenta con personal especializado, recurso económico necesario, política y manejo adecuado de caja tampoco prevé situaciones de política externa y no toma en cuenta una rápida recuperación de capital invertido mediante la aplicación de una política de cobranza efectiva.” (10:160).

El otorgar créditos sin una debida organización, es causa de serios problemas orgánicos y financieros, sobre todo en pequeñas empresas industriales o en comercios al por mayor y menor. Sumado a ello la escasa divulgación del conocimiento y técnicas de créditos y cobros y la escasa o casi nula capacitación y adiestramiento del personal dedicado a esta actividad.

### **Consideraciones del crédito**

Una empresa que pretende organizar un proceso de crédito y cobranza debe tomar en cuenta las siguientes condiciones elementales:

- Información
- Factores de evaluación de riesgo
- Limitaciones de crédito
- Organización del crédito y la cobranza

### **Información**

Mediante la información suministrada ya sea por fuentes internas o externas al encargado de créditos, se le permitirá, investigar, analizar, evaluar y tomar una decisión sobre la solvencia moral y económica, capacidad de pago, arraigo, experiencia antecedentes, garantías del solicitante de créditos. La interpretación correcta de los

hechos reunidos a través de la información obtenida dará mayor solidez al departamento de créditos para reforzar la decisión.

Cada cuenta nueva o cada cliente deben de considerarse como un problema individual al de análisis e interpretación. Ya sea que la evaluación se haga con el propósito de fijar la línea de crédito, generalmente los factores de evaluación serán los mismos,

Para una mejor comprensión de las fuentes de información que se necesitan para evaluar un crédito, tanto para el cliente como para el comerciante, se tratan separadamente.

### **Fuentes de información de crédito al usuario**

Cuando se trata de obtener información para un cliente en forma individual, la primera fuente de información es la solicitud de crédito; la segunda los registros propios de la organización, y por último la información obtenida por investigación directa.

#### **a) Información obtenida por el solicitante**

Por lo general, la persona que solicita un crédito, tiene que dar a la organización cierta información básica como es:

- Datos personales
- Empleo descriptivo (lugar, puesto, remuneración, condición, estabilidad, tiempo).
- Edad
- Ingresos adicionales
- Garantías
- Residencia descriptiva (propia, alquilada, hipotecada).
- Activos en reserva (autos, terrenos, títulos-valores, acciones, seguros).
- Actividad financiera (cuentas corrientes, ahorros, descuentos).
- Referencias personales y comerciales.
- Otros datos adicionales que la empresa tenga por conveniente exigir.

Esta información generalmente se obtiene mediante una entrevista personal con el solicitante, transcritos en una solicitud de crédito previamente entregada que en muchos casos debe obtenerse con el mayor cuidado porque el solicitante conoce la necesidad que tiene la empresa de procurar esta información, para evaluar y minimizar los riesgos en la posible concesión del crédito. No se debe olvidar que la entrevista permite tener el primer contacto con el cliente, por lo tanto el solicitante no solo es tenaz al suministrar información sino que, en muchos casos, el tratar de obtenerla deliberadamente trae como consecuencia el enojo de este y con ello la pérdida de un posible cliente potencial.

Por esta razón, el personal que realiza esta labor, debe ser cuidadosa en los procedimientos que utiliza para obtener información.

Las entrevistas son mejor conducidas en un ambiente privado y cómodo si fuera posible. La charla con el cliente debe ser conducida con habilidad, conocimiento y criterio, en forma tal que sea considerada por el solicitante como un acto de cortesía y no dar la impresión de estar expiando sus asuntos privados o particulares como sucede con frecuencia.

#### **b) Registros propios de la empresa**

Se estima que la mejor base para un diagnóstico es la experiencia crediticia conocida del cliente; esto es la verificación de su pago en los registros del control anterior, con base a esta información que ya cuenta la empresa se analizan los siguientes datos:

- Antigüedad
- Cuentas involucradas
- Mayor crédito concedido
- Saldo o deuda pendiente
- Montos vencidos
- Condiciones del crédito
- Formas o hábitos de pago

Esta información es trasladada a otros formatos que el analista ya debe de tenerlos para evaluar la decisión del crédito a otorgar, (formularios de seguimientos y control interno).

### **c) Información obtenida por medio de la investigación directa**

Es importante obtener información directa de los clientes que solicitan créditos porque permitirá verificar así la información dada por el solicitante, tanto en la entrevista personal como lo registrado en la ficha confirmada o no.

Se puede obtener información mediante la investigación directa por:

- Información de otras empresas
- Representante de ventas (vendedores)
- Personas de barrio
- Lugares y clubes al que pertenece y frecuenta
- Centro donde se procesa información comercial (Cámaras de Comercio).

### **d) Fuentes de información de crédito para el comerciante mayorista y minorista**

Los factores más importantes que deben tenerse en cuenta al seleccionar una fuente de información es considerar la precisión, contenido, rapidez, cobertura comercial y veracidad de la información, sometido esto a costos de oportunidad para la validez de la información obtenida. La calificación de esta información obedece a aspectos cuantitativos más que cualitativos.

Las fuentes más comunes que se utilizan son:

- Información suministrada por el cliente
- Información interna
- Información externa

### **a) Información Suministrada por el Comerciante**

A través de entrevistas personales con solicitudes de crédito, se puede obtener información útil a manera de fomentar un conocimiento y entendimiento entre los clientes mayoristas y minoristas.

Una entrevista apropiada, capacita al solicitante para presentar su propio caso con mayor ventaja, lo que permite al encargado de créditos apreciar al solicitante para

formarse una impresión de su personalidad, conocimiento, experiencia, y capacidad de manejo empresarial, así como averiguar discretamente si en cualquier fase del negocio podría requerir asistencia financiera o crediticia.

Aparte de conocer los datos personales del solicitante y de su negocio, permite conocer sus referencias bancarias y comerciales; aunque no se debe dar mucho valor a esta información porque el solicitante la abra elegido cuidadosamente.

Para ello es necesario recurrir a otras fuentes obligadas de información, además de considerar para créditos mayores debe exigirse los estados de situación económica financiera y patrimonial para hacer un análisis más técnico de su posición económica dentro de estos documentos se puede exigir:

- Estados financieros (el ultimo+ dos años atrás)
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Flujos de Efectivo
- Balance General

El análisis de esta información debe ser procesada y resuelta por un conocedor en la materia pues se está evaluando el riesgo y determinando su capacidad de pago, para luego exigir si fuera necesario, las garantías colaterales.

Los puntos más resaltantes a tomar en cuenta son:

- Desarrollo y análisis de ratios
- Análisis del flujo de efectivo
- Calificación de las inversiones
- Endeudamiento financiero
- Planes de expansión o endeudamientos
- Otros

## **b) Información Interna**

Esta información se puede obtener de los registros propios y en forma personal por parte de los vendedores de la empresa

### **Registros propios**

- Antigüedad del cliente (solo para cliente activos)
- Crédito máximo concedido
- Antecedentes y hábitos de pago
- Devoluciones de mercadería
- Protestos y cheques inconformes
- Aceptación de letras
- Importe de saldos y cuentas vencidas
- Garantías ofrecidas

### **Vendedores**

Frecuentemente los vendedores están en excelentes posición, para suministrar información sobre los solicitantes, por su relación personal y por el trato que tienen ambos. También se puede pedir información a otros vendedores que no trabajan para la empresa pero que, sin embargo, por la relación que tienen del medio, su información es válida.

Pero se debe tener presente, que muchos vendedores están propensos a ser demasiados optimista con las opiniones favorables que ofrecen y, todavía más problemático es por el deseo de vender y es allí donde exageran sus informes porque eso les permite incrementar sus comisiones a través de las ventas que realizan.

Esto perjudica a la empresa y al solicitante, por consiguiente la misión imperativa de evaluar la cantidad de información y verificar su veracidad.

Los vendedores pueden proporcionar informes y opiniones respecto al solicitante sobre:

- Capacidad para manejar los negocios



- Ubicación
- Volúmenes de venta diaria, semanal y mensual.
- Fuerza de ventas
- Stock mínimos establecidos

Esta información se debe cruzar con la que el solicitante dio en su solicitud de crédito. Es recomendable confeccionar un file para cada cliente.

### **c) Información externa**

La información externa se puede obtener mediante el intercambio directo de los proveedores, bancos o entidades financieras y centros de información oficial, u organismos gremial (ya sea público o privado). Esta opinión es importante así como saber qué entidad bancaria o proveedor emiten estos informes.

### **2.9. Intercambio directo con los proveedores**

Se refiere a las operaciones entre comerciantes con mayor experiencia respecto a calificar a los futuros clientes.

Esta fuente es considerada como una de las mejores porque permite establecer comportamiento del futuro deudor, pero es poco usada por el celo de la mayoría de proveedores a entregar información recopilada y procesada por ellos mismos.

Sin embargo, la información que se solicite por medio de un formulario impreso puede contener entre otros puntos:

- Antigüedad del cliente
- Crédito máximo reciente
- Limite y condiciones de crédito
- Antecedentes y hábitos de pago
- Devolución de mercaderías
- Reputación personal

## **2.10. Información Bancaria**

Esta fuente de información es frecuentemente usada cuando se trata de empresas grandes o de prestigio las que solicitan dichos informes y que puedan obtenerlas a sola petición de un determinado cliente.

Cuando es proporcionada, es muy técnica y en algunos casos limitada pues esta información es confidencial.

Para solicitar información de un determinado cliente es un banco o entidad financiera, es aconsejable tener una entrevista personal con el encargado de informes antes de pedirla por escrito para ganar tiempo y esfuerzo si esta no fuera viable.

## **2.11. La cobranza, importancia y principios generales**

La palabra cobranza no tiene un significado uniforme porque no se conoce la naturaleza de su objeto.

La causa es que es muy difícil establecer en qué momento se inicia la cobranza y cuál sería el mejor método de llevarla a cabo.

Pero, ¿cuándo realmente se inicia el proceso de cobranza? Acaso sería cuando el sistema de cobranza cumpla con el objetivo de recuperar la inversión hecha mediante el cobro. Para averiguarlo se presenta a continuación la definición de la cobranza.

Una primera definición objetiva la se encuentra en Woessner, quien define a esta como:

“El proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados”.

También se puede decir que la cobranza es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa. Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de la

empresa con respecto al proceso de cobro, estableciendo de esta forma adecuados procedimientos y planes estratégicos.

Teniendo en cuenta que el crédito otorgado tiene un proceso de recuperación programado y que este puede estar afectado por variables externas o internas, que impidan su ejecutabilidad también se puede definirla como “El esfuerzo que hace la empresa después de que haya expirado el plazo de pago convenido entre el deudor y el acreedor, considerando que uno de ellos incumplió con el compromiso pactado”.

Esta definición es más ajustada a una exigencia del cobro en condiciones especiales por parte de la empresa por la expresión condicionante que ello implica.

En cualquiera de los casos, la cobranza es el resultado del proceso del crédito cuyo final sería la recuperación del capital invertido como resultado de una cuenta pendiente de pago como producto de una venta realizada a plazos.

### **Importancia:**

Aquí se resalta la importancia del cobro porque las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de los ingresos.

Para cumplir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, se debe darle mayor rotación al capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que pueden presentar nuestros clientes para atender adecuadamente al servicio de la deuda. El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

## **Principios generales de la cobranza**

La función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor además de ayudar a incrementar las ventas. Esta doble función es básica para entender los principios de la cobranza.

Posiblemente parezca contradictorio, cuando se dice que un procedimiento de cobranza debe conseguir que los clientes paguen y conserven al mismo tiempo su buena voluntad para la empresa; y tal vez parezca imposible que una forma eficiente y efectiva de cobranza contribuya a fomentar las ventas. Una respuesta a este problema es contar con el conocimiento y la calidad profesional del que está a cargo de dicha función.

El encargado de ejecutar la cobranza tiene que hacer todo lo posible, no solo para obtener el cobro, sino para cobrarlos con rapidez por las razones siguientes:

a) Si la lentitud de la cobranza da como resultado la acumulación de cuentas vencidas, una proporción más o menos elevada del activo corriente de la empresa estará congelada con el consiguiente deterioro de la liquidez.

b) Cuando más tiempo se deja a un deudor retrasarse en sus pagos tanto mayor es la posibilidad de que el tiempo se convierta en un problema el cobro de la deuda.

c) La lentitud en los cobros hace perder ventas, toda vez que un cliente honrado que está retrasado en sus pagos sienta animadversión a continuar con su adeudo con mayores pedidos y por otro lado, el encargado de créditos tiende a su vez a restringir su línea de crédito concedido a dicho cliente al confundir sus intenciones.

d) El no poder ejercer el cobro en forma eficaz, tiende a ayudar al comprador imprudente a hundirse sabiendo que la empresa vendedora le concederá mayores plazos antes de emprender una acción legal drástica en su contra.

e) Una política de cobranza cortés pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes, lo que puede reflejarse en sus reacciones a los esfuerzos de venta de la empresa.

f) El prestigio de la empresa, por una política de cobro efectiva, constituye así mismo un factor importante que consigue la puntualidad de los pagos en la casi totalidad de los adeudos.

## **2.12. Procedimientos de cobranza**

### **Consideraciones fundamentales**

La cobranza es una parte inherente a cualquier negocio que vende a crédito. El crédito tiene aceptación limitada a causa de los elementos de riesgo y tiempo involucrado y, junto con estos dos elementos se encuentra el factor natural o circunstancial, pero desafortunado de la falta de pago por circunstancias difíciles para el deudor por situaciones no previstas (factor no controlado).

El pago en general de las deudas que se han contraído no se debe a una generalización de la honradez si no a una conveniencia profundamente arraigada en la mente de quienes manejan los negocios o a una costumbre formada como consecuencia de una necesidad, producto de las nuevas formas de venta a plazos.

La función del cobro, no se concreta a exigir la cancelación de las deudas de los clientes mediante el pago que estos hacen de la cantidad que adeudan. Se mide por la forma en que continuamente va disminuyendo el activo corriente representado por las cuentas por cobrar.

Puede afirmarse que cobrar limitándose a ello es realmente fácil; lo difícil es realizar el cobro manteniendo un buen nivel de reputación de la empresa, sin maltratar o disgustar al cliente, a no ser que el más beneficioso sea perderlo pues no reúnen los requisitos

que la empresa exige para otorgarles crédito por las reiteradas dificultades para honrar sus deudas.

Cobrar deudas es una gran tarea, es un trabajo difícil, un trabajo que consume tiempo y esfuerzo por ello se requiere mucha atención, mucha reflexión y sobre todo, preocupación y eso consume cualquier cosa.

## **CAPÍTULO III**

### **GESTIÓN DE RIESGOS Y AUDITORÍA INTERNA**

#### **3.1. Definición de la Gestión de Riesgos**

“La gestión de riesgos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

La gestión de riesgos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la gestión de riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión de riesgos”. (5:16)

### **3.1.1. Alinear el riesgo aceptado y la estrategia**

“La dirección considera el riesgo aceptado por la entidad primeramente al evaluar las alternativas estratégicas y luego, al establecer los objetivos alineados con la estrategia seleccionada y desarrollar mecanismos para gestionar los riesgos relativos.

Por ejemplo, una empresa farmacéutica tiene un bajo riesgo aceptado respecto al valor de marca, por lo que, para protegerla, mantiene unos amplios protocolos que afiancen la seguridad del producto e invierte regularmente recursos significativos en las fases preliminares de investigación y desarrollo, con lo que refuerza la creación de valor de marca.

### **3.1.2. Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos**

La gestión de riesgos empresariales proporciona rigor para identificar respuestas alternativas al riesgo y seleccionar entre ellas –evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo–. Por ejemplo, la dirección de una empresa que usa vehículos de su propiedad y opera con ellos para efectuar los repartos, reconoce los riesgos inherentes en su proceso de entrega, incluyendo el coste de los daños y perjuicios de los coches y empleados. Las alternativas disponibles son reducir los riesgos a través de una eficaz selección, contratación y formación de conductores, evitarlos mediante la externalización del reparto, compartirlos a través de seguros o simplemente aceptarlos.

La gestión de riesgos empresariales facilita la metodología y técnicas para tomar estas decisiones.

### **3.1.3. Reducir sorpresas y pérdidas operativas**

Las entidades mejoran su capacidad para identificar eventos potenciales, evaluar los riesgos y establecer respuestas a ellos, reduciendo así las sorpresas y sus costes o pérdidas derivados. Por ejemplo, una empresa industrial hace un seguimiento de los ratios de defectos en componentes y equipos usando múltiples criterios, incluyendo los del tiempo de reparación, la incapacidad de satisfacer la demanda de clientes, la seguridad laboral y el coste de las reparaciones previstas frente a las imprevistas, y responde estableciendo programas concordantes de mantenimiento.” (5:26).



#### **3.1.4. Identificar y gestionar riesgos en toda la entidad**

“Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a diferentes partes de la organización. Su dirección no sólo necesita gestionar los riesgos individuales, sino también entender los impactos interrelacionados. Por ejemplo, un banco se enfrenta a una variedad de riesgos al efectuar sus actividades comerciales en toda la entidad y la dirección ha desarrollado un sistema informático que analiza los datos de las transacciones y del mercado procedentes de otros sistemas internos, que, junto con información relevante generada externamente, proporcionan una visión agregada de los riesgos en todas las actividades de negocio. El sistema informático permite la capacidad de ahondar hasta los niveles de departamento, cliente, intermediario y transacción y cuantifica los riesgos en las categorías establecidas en relación con sus respectivas tolerancias. El sistema permite que el banco agregue datos previamente dispares para responder más eficazmente a los riesgos usando perspectivas tanto agregadas como seleccionadas por objetivos.

#### **3.1.5. Facilitar respuestas integradas a riesgos múltiples**

Los procesos empresariales implican muchos riesgos inherentes y la gestión de riesgos empresariales permite soluciones integradas para gestionarlos. Por ejemplo, un mayorista se enfrenta a riesgos de defecto o exceso de existencias, de proveedores poco fiables y de precios de compra innecesariamente altos. La dirección identificó y evaluó el riesgo en el contexto de la estrategia, objetivos y respuestas alternativas de la entidad y desarrolló un sistema de control de inventarios de amplio alcance. El sistema se integraba con los proveedores, compartiendo información de ventas e inventario, permitiendo una colaboración estratégica y evitando roturas de inventario y costes innecesarios de transporte, mediante contratos de suministros a largo plazo y mejores precios. Los proveedores asumieron la responsabilidad de reponer existencias, generando reducciones adicionales de costes.” (5:26).

### **3.1.6. Aprovechar las oportunidades**

“Al considerar una amplia gama de eventos potenciales, en lugar de limitarse sólo a los riesgos, la dirección identifica los eventos que representan oportunidades. Por ejemplo, una empresa de alimentación consideró los eventos potenciales que probablemente afectarían a su objetivo de crecimiento perdurable de los ingresos.

Al evaluar los eventos, la dirección determinó que los principales consumidores de la empresa eran cada vez más conscientes de los temas de salud y cambiaban sus preferencias dietéticas, lo que indicaba un declive de la demanda futura de los productos actuales de la empresa. Al determinar su respuesta, la dirección identificó formas para aplicar sus capacidades existentes al desarrollo de productos nuevos, permitiendo a la empresa no sólo mantener los ingresos por clientes actuales, sino también crear otros adicionales atrayendo a una base consumidora más amplia.” (5:26).

### **3.1.7. Eventos, riesgos y oportunidades**

“Un evento es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afecta a la consecución de objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo o de ambos tipos a la vez. Los eventos de signo negativo constituyen riesgos. Por tanto, un riesgo se define como sigue:

Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos.

Los eventos con impacto negativo impiden la creación del valor o erosionan el valor existente. Ejemplos de esto lo constituyen las averías de la maquinaria, un incendio o pérdidas de crédito. Este tipo de eventos pueden derivarse de condiciones aparentemente positivas, como, por ejemplo, cuando la demanda de productos por los clientes supera a la capacidad productiva, provocando fallos al atender las solicitudes de los compradores, la erosión de la fidelidad del cliente y el declive de pedidos futuros.” (5:28).

“Los eventos con impacto positivo pueden compensar otros impactos negativos o representar oportunidades. Una oportunidad se define como sigue:

Oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de objetivos.

Las oportunidades refuerzan la creación de valor o su conservación. La dirección las revierte hacia la estrategia o los procesos de fijación de objetivos, para que se puedan formular acciones que aprovechen las oportunidades.” (5:28).

### **3.1.8. Aplicado al establecimiento de la estrategia**

“Una entidad fija su misión o visión y establece los objetivos estratégicos, que son las metas de alto nivel que están en línea con aquella y la apoyan. Para alcanzar sus objetivos estratégicos, la entidad establece una estrategia y también fija los objetivos conexos que desea realizar y se derivan de ella, fluyendo en cascada hacia las unidades de negocio, divisiones y procesos.

La gestión de riesgos empresariales se aplica durante el proceso del establecimiento de la estrategia, en el que la dirección contempla los riesgos relacionados con las opciones alternativas. Por ejemplo, una alternativa puede ser la de adquirir otras empresas para incrementar la cuota de mercado y otra, la de recortar los costes de aprovisionamiento para obtener una tasa más alta de margen bruto. Cada una de ellas plantea diferentes riesgos. Si la dirección selecciona la primera, es posible que la empresa se vea obligada a penetrar en mercados nuevos y, así, sus competidores pueden ganar cuota en los mercados actualmente existentes o que la entidad no tenga la capacidad de implantar eficazmente su estrategia. Con la segunda alternativa, los riesgos implicarán, incluso, la utilización de nuevas tecnologías o proveedores o la formación de nuevas alianzas. Las técnicas de gestión de riesgos empresariales se aplican a este nivel para ayudar a la dirección a evaluar y elegir la estrategia de la entidad y los objetivos asociados a ella.” (5:30).

### **3.1.9. Aplicado en toda la empresa**

“Al aplicar la gestión de riesgos empresariales, una entidad debería considerar toda la gama de sus actividades en los diferentes niveles de la organización, desde aquellas al nivel de empresa, como son la planificación estratégica y la asignación de recursos, hasta las de unidades de negocio, como son el marketing y los recursos humanos, y las de procesos de negocio, como son la producción y la revisión de solvencia de los clientes. La gestión de riesgos corporativos también se aplica en proyectos especiales y nuevas iniciativas que podrían no tener aún un lugar en la jerarquía o el organigrama de la organización.

La gestión de riesgos requiere que una entidad adopte una perspectiva de cartera global para los riesgos. Esto puede implicar que cada directivo responsable de una unidad de negocio, función, proceso o cualquier actividad tenga que desarrollar una evaluación de sus riesgos, que se puede efectuar de modo cuantitativo o cualitativo. Con una visión compuesta de cada nivel sucesivo de la organización, la alta dirección está en posición de determinar si la cartera de riesgo global de la entidad se corresponde a su riesgo aceptado.

La dirección considera los riesgos interrelacionados desde una perspectiva de cartera a nivel de entidad. Los riesgos de las unidades individuales pueden mantenerse dentro de las tolerancias al riesgo de cada una de ellas, aunque es posible que sumados superen el riesgo aceptado por la entidad en su conjunto. O, al contrario, ciertos eventos potenciales pueden representar un riesgo inaceptable para una unidad de negocio, pero generar un efecto compensatorio en otra. Es preciso identificar los riesgos interrelacionados y actuar sobre ellos para que la totalidad de los riesgos sean concordantes con el riesgo aceptado por la entidad de forma global.” (5:30).

### **3.1.10. Riesgo aceptado**

“El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgos de la entidad y, por consiguiente, influye en su cultura y estilo operativo. Muchas

entidades consideran el riesgo aceptado de manera cualitativa, calificándolo como alto, moderado o bajo, mientras existen otras que adoptan un enfoque cuantitativo, reflejando y equilibrando los objetivos de crecimiento, rendimiento y riesgo. Una empresa con un riesgo aceptado alto puede estar dispuesta a asignar una gran parte del capital a áreas de alto riesgo, como son los mercados emergentes. Por el contrario, una compañía con un riesgo aceptado bajo podría optar por limitar su riesgo a corto plazo de amplias pérdidas de capital, invirtiendo sólo en mercados maduros y estables.

El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos. La gestión de riesgos empresariales ayuda a la dirección a elegir una estrategia que ponga en línea la creación anticipada de valor con el riesgo aceptado por la entidad.

El riesgo aceptado orienta la asignación de recursos, pues la dirección dota de recursos a las diferentes unidades de negocio e iniciativas teniendo en cuenta el riesgo aceptado por la entidad y los planes de cada unidad para generar el rendimiento deseado a partir de los recursos invertidos. La dirección considera su riesgo aceptado al alinear la organización, personal y procesos y diseña la infraestructura necesaria para supervisar eficazmente los riesgos y responder a ellos.

Las tolerancias al riesgo están relacionadas con los objetivos de la entidad. La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación relativa al logro de un objetivo concreto y a menudo se mide mejor en las mismas unidades usadas para medir dicho objetivo.

Al fijar la tolerancia al riesgo, la dirección considera la importancia relativa del objetivo correspondiente y alinea las tolerancias al riesgo con el riesgo aceptado. Operar dentro de las tolerancias al riesgo ayuda a asegurar que la entidad se mantenga dentro de su riesgo aceptado y, por consiguiente, que la entidad consiga sus objetivos.” (5:30).

### **3.1.11. Proporciona una seguridad razonable**

“Una gestión de riesgos bien diseñada y realizada puede facilitar a la dirección y al consejo de administración una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad. Este concepto de seguridad razonable refleja la idea de que la incertidumbre

y el riesgo están relacionados con el futuro, que nadie puede predecir con precisión, y no implica que la gestión de riesgos corporativos fracase con mucha frecuencia.

Muchos factores, individual y colectivamente, refuerzan el concepto de seguridad razonable. El efecto acumulativo de las respuestas al riesgo que satisfacen objetivos múltiples y el carácter multifuncional de los controles internos reducen el riesgo de que una entidad pueda no alcanzar sus objetivos. Es más, las actividades y responsabilidades operativas y cotidianas de las personas que actúan en varios niveles de una organización están orientadas a la consecución de sus objetivos. Evidentemente, entre una muestra de entidades bien controladas, es probable que de forma regular la mayoría esté informada del progreso hacia su estrategia y objetivos operativos, alcance sus objetivos de cumplimiento y genere consistentemente –periodo tras periodo y ejercicio tras ejercicio- informes fiables. Sin embargo, puede producirse un evento incontrolable, un error o un inadecuado incidente con la información. En otras palabras, incluso una gestión eficaz de riesgos corporativos puede experimentar el fracaso. La seguridad razonable no es una seguridad absoluta”. (5:30).

### **3.1.12. Consecución de objetivos**

“Dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El presente Marco de gestión de riesgos empresariales está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo
- Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos
- Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada
- Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables

Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos empresariales. Estas categorías distintas, aunque solapables –un objetivo individual puede incidir en más de una categoría– se dirigen a

necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas. Otra categoría utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos”. (5:17).

### **3.1.13. Componentes de la Gestión de Riesgos**

La gestión de riesgos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación se listan estos componentes que se describen más adelante:

1. Ambiente Interno
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta a los riesgos
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos.

La afirmación de que la gestión de riesgos de una entidad es “eficaz” es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan de modo eficaz. Así, estos componentes también son criterios para estimar la eficacia de dicha gestión. Para que estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel de riesgo aceptado por la entidad.

Cuando se determine que la gestión de riesgos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos

estratégicos y operativos de la entidad, que su información es fiable y que se cumplen las leyes y la normas aplicables.

Todas las entidades se enfrentan a la incertidumbre y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre puede aceptar mientras se esfuerza en hacer crecer el valor para dichos grupos. La incertidumbre presenta a la vez riesgos y oportunidades, con un potencial para erosionar o mejorar el valor. El rol del auditor interno en la gestión de riesgos.

### **Ambiente interno**

“El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos empresariales, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados”. (5:39).

### **Establecimiento de objetivos**

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

### **Identificación de Eventos**

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



Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización”. (5:55).

### **Evaluación de riesgos**

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual”. (5:63).

Para la evaluación de riesgos se pueden utilizar las siguientes matrices y criterios:

- **Matriz de probabilidad e impacto**

La matriz de probabilidad e impacto es una herramienta de análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos que nos permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos, en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones que podrían tener.

- **Criterios de apetito de riesgo**

Reglas para determinar el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar y su tolerancia.

### **Respuesta a los riesgos**

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier

oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad”. (5:71).

### **Actividades de control**

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones”. (5:77).

### **Información y comunicación**

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos empresariales. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas”. (5:85).

### **Supervisión**

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

combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos empresariales se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración”. (5:93).

### **3.2. Definición de auditoría interna**

“La Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. (8:15).

#### **3.2.1. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna**

Este marco proporciona una guía coherente que facilita la interpretación y aplicación de conceptos para todo profesional que desempeña la actividad de auditoría interna en el mundo y una herramienta esencial que organiza la guía de orientación autorizada, promulgada por el IIA (Instituto Global de Auditores Internos). La guía de orientación incluye dos categorías: una obligatoria el código de ética y las normas (NIEPAI) y otra recomendada (Consejos para la práctica).

#### **3.2.2. Código de Ética**

Este Código de Ética se aplica tanto a los individuos como a las entidades que proveen servicios de auditoría interna.

En el caso de los socios del Instituto y de aquéllos que han recibido o son candidatos a recibir certificaciones profesionales del Instituto, el incumplimiento del Código de Ética será evaluado y administrado de conformidad con los Estatutos y Reglamentos Administrativos del Instituto. El hecho de que una conducta particular no se halle contenida en las reglas de conducta no impide que ésta sea considerada inaceptable o

como un descrédito, y en consecuencia, puede hacer que se someta a acción disciplinaria al socio, poseedor de una certificación o candidato a la misma.

Se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los principios y reglas de conducta:

- Integridad
- Objetividad
- Confidencialidad
- Competencia

El código de ética de la Federación Internacional de Contadores (International Federation Of Accountants (IFAC) contiene tres partes. La parte A establece los principios fundamentales de ética, que se mencionan a continuación:

- Integridad
- Objetividad
- Competencia y diligencia profesional
- Confidencialidad
- Comportamiento profesional

La parte B y C describen el modo en que se aplica el marco conceptual en determinadas situaciones. Ofrecen ejemplos de salvaguarda que pueden resultar adecuadas para hacer frente a las amenazas en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales. También describen situaciones en las que no se dispone de salvaguardas para hacer frente a dichas amenazas y en consecuencia, debe evitarse la circunstancia o la relación que origina las amenazas. La parte B se aplica a profesionales de la contabilidad en ejercicio. La parte C se aplica a los profesionales de la contabilidad en la empresa.

### **3.2.3. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)**

“Los trabajos que lleva a cabo auditoría interna son realizados en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos. En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las Normas por impedimentos legales o de regulaciones, deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

Si los auditores internos utilizan estas Normas junto con normas emitidas por otros organismos de regulación, podrán mencionar el uso de las otras normas en sus comunicados de auditoría, cuando sea apropiado. Si hubiera inconsistencia entre estas Normas y las normas emitidas por otros organismos, los auditores internos deberán cumplir con estas Normas y podrán también cumplir con las otras en caso de que sean más restrictivas.

El propósito de las Normas es:

- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
- Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.” (8:25).

“Las Normas son requisitos enfocados a principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en:

- Declaraciones de requisitos básicos para el ejercicio de la auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño, de aplicación internacional a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones.
- Interpretaciones que aclaran términos o conceptos dentro de las Declaraciones.

La estructura de las Normas está formada por las Normas sobre Atributos, Normas sobre Desempeño y Normas de Implantación.

- a) Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna.
- b) Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna.

- c) Las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento (A) y consultoría (C).

Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para expresar una opinión o conclusión independiente respecto de una entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto. La naturaleza y el alcance del trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno. Por lo general existen tres partes en los servicios de aseguramiento:

(1) la persona o grupo directamente implicado en la entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto, es decir el dueño del proceso, (2) la persona o grupo que realiza la evaluación, es decir el auditor interno, y (3) la persona o grupo que utiliza la evaluación, es decir el usuario.” (8:25).

“Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente. La naturaleza y el alcance del trabajo de consultoría

están sujetos al acuerdo efectuado con el cliente. Por lo general existen dos partes en los servicios de consultoría: (1) la persona o grupo que ofrece el consejo, es decir el auditor interno, y (2) la persona o grupo que busca y recibe el consejo, es decir el cliente del trabajo.

Cuando desempeña servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión.

Las Normas se aplican a los auditores internos individualmente y a las actividades de auditoría interna. Todos los auditores internos son responsables de cumplir con las Normas relacionadas con la objetividad, aptitud y cuidado profesional. Además, los auditores internos son responsables de cumplir con las Normas que son relevantes para el desempeño de su trabajo. Los Directores de Auditoría Interna son responsables del cumplimiento general de las Normas.” (8:25).

#### **a) Normas sobre atributos**

##### **1000 - Propósito, autoridad y responsabilidad**

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas. El director de auditoría interna debe revisar periódicamente el estatuto de auditoría interna y presentarlo a la alta dirección y al Consejo para su aprobación.

##### **1100 - Independencia y objetividad**

La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

##### **1200 - Aptitud y cuidado profesional**

Los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional adecuados.

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

### **1300 - Programa de aseguramiento y mejora de la calidad**

El director de auditoría interna debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

### **b) Normas de desempeño**

#### **2000 - Administración de la actividad de auditoría interna**

El director de auditoría interna debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización.

La actividad de auditoría interna está gestionada de forma eficaz cuando:

- Los resultados del trabajo de la actividad de auditoría interna cumplen con el propósito y la responsabilidad incluidos en el estatuto de auditoría interna, · La actividad de auditoría interna cumple la definición de auditoría interna y las Normas, y
- Los individuos que forman parte de la actividad de auditoría interna demuestran cumplir con el Código de Ética y las Normas.

La actividad de auditoría interna añade valor a la organización (y a sus partes interesadas) cuando proporciona aseguramiento objetivo y relevante, y contribuye a la eficacia y eficiencia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

#### **2100 - Naturaleza del trabajo**

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

#### **2200 - Planificación del trabajo**

Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.



### **2300 - Desempeño del trabajo**

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

### **2400 - Comunicación de resultados**

Los auditores internos deben comunicar los resultados de los trabajos.

### **2500 - Seguimiento del progreso**

El director de auditoría interna debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

### **2600 - Comunicación de la aceptación de los riesgos**

Cuando el director de auditoría interna concluya que la dirección ha aceptado un nivel de riesgo que pueda ser inaceptable para la organización, debe tratar este asunto con la alta dirección. Si el director de auditoría interna determina que el asunto no ha sido resuelto, el director de auditoría interna debe comunicar esta situación al Consejo.

## **3.2.4. Consejos para la práctica**

Los consejos para la práctica ayudan a los auditores internos en la tarea de aplicar la definición de auditoría interna, el código de ética y las Normas, así como también a promover buenas prácticas. Los consejos se refieren al enfoque, metodología y consideración de la auditoría interna, pero no detallan procesos o procedimientos. Incluyen prácticas relativas a temas internacionales, locales o sectoriales, tipos de trabajos específicos y cumplimiento legal y regulatorio.

### **3.2.4.1. Enlace del plan de auditoría con los riesgos y exposiciones**

Al elaborar el plan de auditoría de la actividad de auditoría interna, muchos directores de auditoría interna (DAIs) consideran útil, en primer término, elaborar o actualizar el universo de auditoría. El universo de auditoría es una lista de todas las auditorías posibles que pudieran realizarse. El DAI puede obtener información sobre el universo de auditoría de parte de la alta dirección y el consejo de administración.

El universo de auditoría puede incluir componentes del plan estratégico de la organización.

Al incorporar esos componentes, el universo de auditoría considerará y reflejará los objetivos del plan general de negocios. Los planes estratégicos probablemente también reflejarán la actitud de la organización hacia el riesgo y el grado de dificultad para cumplir con los objetivos planificados. El universo de auditoría estará normalmente influenciado por los resultados del proceso de gestión de riesgos. El plan estratégico de la organización tiene en cuenta el ambiente en el cual opera la organización.

Estos mismos factores ambientales probablemente impactarán en el universo de auditoría y la evaluación del riesgo relativo.

El DAI prepara el plan de auditoría de la actividad de auditoría interna basándose en el universo de auditoría, informaciones recibidas de la alta dirección y el consejo de administración, y una evaluación de riesgos y exposiciones que afectan a la organización.

Los objetivos clave de auditoría interna normalmente son proporcionar a la alta dirección y al consejo de administración aseguramiento e información que les permita cumplir con los objetivos de la organización, incluyendo una evaluación de la eficacia de las tareas de evaluación de riesgos que realiza la dirección.

El universo de auditoría y el plan de auditoría relacionado se mantienen actualizados de modo de reflejar los cambios en la dirección de la gestión, objetivos, énfasis y enfoques. Es aconsejable evaluar el universo de auditoría al menos una vez al año con el fin de que refleje las estrategias y la dirección más actualizadas de la organización. En algunas situaciones, los planes de auditoría pueden tener que actualizarse más frecuentemente (por ejemplo, trimestralmente), en respuesta a los cambios en los negocios, operaciones, programas, sistemas y controles de la organización.

El calendario de trabajo de auditoría interna está basado, entre otros factores, en una evaluación de riesgos y exposiciones. Establecer prioridades es necesario para tomar decisiones al asignar los recursos relativos. Existe una variedad de modelos de riesgo

para ayudar al DAI. La mayoría de los modelos de riesgo utilizan factores de riesgo tales como: impacto, probabilidad, materialidad, liquidez de activos, competencia de la gerencia, calidad de los controles internos y adhesión a los mismos, grado de cambio o estabilidad, tiempo transcurrido desde la última auditoría y sus resultados, complejidad, y relaciones con el personal y el gobierno.

### **3.2.5. Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión.

Los papeles de trabajo tienen como objetivo fundamental ayudar en la planificación y realización de la auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en suministrar evidencia del trabajo llevado a cabo para respaldar la opinión del auditor.

Los papeles de trabajo deben:

- Recoger evidencia obtenida en la ejecución del trabajo así como los medios por los que el auditor ha llegado a formar su opinión.
- Ser útiles para efectuar la supervisión del trabajo del equipo de auditoría, que el auditor debe efectuar.
- Ayudar al auditor en la ejecución de su trabajo
- Ser útiles para sistematizar y perfeccionar, por la experiencia, el desempeño de futuras auditorías.
- Hacer posible que cualquier persona con experiencia pueda supervisar en todos sus aspectos, la actuación realizada.

Existen dos clases de papeles de trabajo en la auditoría:

- Papeles de trabajo generales
- Papeles de trabajo específicos

Los papeles de trabajo generales son aquellos que no corresponden a una cuenta u operación específica y que por su naturaleza y significado tienen uso o aplicación general.

Básicamente comprenden los siguientes:

- Programa de Auditoría
- Evaluación del Control Interno
- Hoja principal de trabajo
- Resumen de Ajustes y reclasificaciones
- Resultado de entrevistas iniciales y otras de naturaleza general
- Borrador del Informe.

Los papeles de trabajo específicos son aquellos que corresponden a una cuenta u operación específica, que por su naturaleza y contenido pueden ser los siguientes: inventarios, cuentas por cobrar, tesorería, etc.

### **3.3. El rol del auditor interno en la gestión de riesgos**

El rol fundamental de la auditoría interna respecto a la gestión de riesgos es proveer aseguramiento objetivo a la junta directiva sobre la efectividad de las actividades que realiza la empresa, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

Roles fundamentales de la auditoría interna respecto a la gestión de riesgos empresarial.

- Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo.
- Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.
- Evaluación de los procesos de gestión de riesgo.
- Evaluación de reporte de riesgos claves.
- Revisión del manejo de los riesgos claves.

Roles legítimos de auditoría interna que deben realizarse con salvaguarda

- Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.

- Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos.
- Coordinación de actividades de gestión de riesgos empresariales.
- Consolidación de reportes sobre riesgos.
- Mantenimiento y desarrollo del marco de gestión de riesgos empresariales.
- Defender el establecimiento de la gestión de riesgos empresariales.
- Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de la junta.

Roles que auditoría interna NO debe realizar

- Establecer el apetito de riesgo.
- Imponer procesos de gestión de riesgo.
- Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
- Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
- Implementar respuestas a riesgos a favor de administración.
- Tener responsabilidad de la gestión de riesgo.

La junta directiva posee la responsabilidad de asegurarse que los riesgos son gestionados. En la práctica, la junta directiva delega en el equipo gerencial la operación del marco de gestión de riesgo, quienes son los responsables de realizar las actividades. Podría existir una función separada que coordine y maneje estas actividades; y aplique destrezas y conocimientos especiales.

El auditor interno en la gestión de riesgos puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la junta
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan
- Menos sorpresas y crisis
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta

- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas; y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

Los auditores internos y gerentes de riesgo comparten algunos conocimientos, destrezas y valores. Ambos, por ejemplo, conocen sobre requerimientos de gobierno corporativo, poseen destrezas de manejo de proyectos, analíticas y de facilitación y tienen valores de crear un balance saludable de riesgo en vez de tomar riesgos extremos o comportamiento evasivo. Sin embargo, los gerentes de riesgo como solamente brindan servicio a la dirección de la organización y no tienen que proveer aseguramiento independiente y objetivo al comité de auditoría. Tampoco debe el auditor interno que busque ampliar su rol en la gestión de riesgos empresarial subestimar el conocimiento especializado de los gerentes de riesgo (tales como transferencia de riesgo, calificación de riesgos y técnicas de modelos), las cuales están fuera del cuerpo de conocimientos de la mayoría de los auditores internos. Ningún auditor interno que no pueda demostrar las destrezas y conocimientos apropiados debe realizar trabajos en el área de gestión de riesgo. Aún más, la cabeza de auditoría interna no debe proveer servicios de consultoría en esta área si las destrezas y conocimientos dentro de la función de auditoría interna no se encuentran disponibles y no se pueden obtener de otra parte.

La Gestión de riesgo es un elemento fundamental del gobierno corporativo. La gerencia es responsable de establecer y operar el marco de gestión de riesgo con el favor de la junta. La gestión de riesgo brinda muchos beneficios como resultado de su enfoque estructurado, consistente y coordinado. El rol principal de la auditoría interna en relación a la gestión de riesgos debe ser proveer aseguramiento a la dirección y la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo. Cuando la auditoría interna extiende sus actividades más allá de este rol principal, deben aplicarse ciertas salvaguardas, incluyendo considerar la asignación como servicios de consultoría y, por lo tanto, aplicar todas las normas relevantes. De esta forma, la auditoría interna protege su independencia y objetividad de sus servicios de consultoría. Dentro de estas restricciones, la gestión de

riesgos empresariales puede ayudar a subir el perfil e incrementar la efectividad de la auditoría interna.

**CAPÍTULO IV**  
**LA AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS**  
**Y COBROS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITES Y**  
**LUBRICANTES**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1. ANTECEDENTES**

La empresa Ventas y Servicios Comerciales, S.A. se dedica a la importación y comercialización de lubricantes especializados para autos europeos, americanos y asiáticos con un enfoque en el incremento de los aditivos sintéticos; fue fundada en 1994 por dos socios que inyectaron capital y varios negocios con sus sucursales ya existentes. Desde sus inicios lograron negociar con proveedores extranjeros la exclusividad de venta de una de sus marcas líderes, lo cual permitió contar con una base de ingresos en un mercado cautivo.

En el año 2002 se ubican en las instalaciones que actualmente ocupan en la zona 4 de Mixco por el crecimiento en las ventas y mayor cantidad de importaciones.

Los socios han fortalecido la estructura organizacional tomando dos grandes decisiones, la primera es contar con ejecutivos de alto nivel dirigiendo cada una de las Gerencias y la segunda consiste en profesionalizar la metodología y herramientas para elaborar, ejecutar y reportar el plan estratégico de la organización, automáticamente recibieron recomendaciones de incluir en el plan estratégico la metodología de evaluación y gestión del riesgo, lo cual realizaron desde el año 2012, nombrando a un comité responsable integrado por uno de los socios, el Gerente Financiero y el Gerente de Informática, ellos a su vez contrataron a una firma de auditores para la capacitación inicial sobre la metodología, sin embargo, no contaron con acompañamiento formal que garantizara la calidad de análisis y datos generados para la toma de decisiones.

La evaluación y gestión del riesgo inicialmente solo se trabajó a nivel de Gerencias y desde el año 2014 ya a nivel de mandos medios y centros de costo, considerando al



área de créditos y cobros como una de las áreas clave para la implementación, ya que es la encargada de recuperación y disponibilidad de flujos de ingresos en el área financiera. El Gerente de créditos y cobros es relativamente de reciente contratación (2 años) y nunca había realizado una evaluación del riesgo en sus anteriores trabajos, tampoco se le ha dado una capacitación formal, por lo que la Gerencia General y el Consejo de Administración tomaron la decisión de que la unidad de Auditoría Interna incluyera en su plan general del 2016 realizar una auditoría interna a la gestión de riesgos del área de créditos y cobros.

## 4.2. NOMBRAMIENTO

### NOMBRAMIENTO

**NOM-01-2034-2016**

**Para:** Mynor Daniel Montenegro Par  
Auditor Interno

**Fecha:** 29 de febrero 2016

-----

En cumplimiento con las actividades de auditoría interna, establecido en el Plan Anual de Auditoría aprobado para el año 2016, según requerimiento de Gerencia General este despacho lo designa para la **AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBROS**, Tomando como referencia el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.

El alcance de la evaluación al área de créditos y cobros se basa en los aspectos siguientes:

- Confiabilidad que presenta la metodología,
- Alineación del plan estratégico,
- Eventos y riesgos relevantes.
- Actividades de control

Se requiere que de manera formal se presente un informe de auditoría interna, considerando los puntos definidos antes indicados.

El plazo del trabajo de ejecución se definió del 07 de marzo al 02 de abril del presente año.

Atentamente,



Lic. José Adrián Luna  
Gerente de Auditoría Interna

### 4.3. PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA



#### 4.3.1. COMPRENSIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

##### **Misión**

Entregar propuesta de valor a nuestros clientes que les brinde soluciones y les genere crecimiento, de acuerdo a los roles y satisfacciones a través de la mejora continua y sistémica proponiendo soluciones de largo plazo.

##### **Visión**

Ser líder en comercialización de aceites y lubricantes en la región centroamericana que ofrezca la mejor calidad y variedad en servicios de venta y productos a sus clientes, generar un valor agregado a las ciudades a las que lleguemos y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores y accionistas, fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo.

##### **Valores**

Trataremos a nuestros clientes, proveedores, autoridades y compañeros de trabajo con respeto, transparencia y veracidad. Incentivaremos el desarrollo y motivación del personal en el marco de un buen clima organizacional. Siempre tomando en cuenta la integridad y sentido de responsabilidad en nuestros actos.

Respeto a las personas

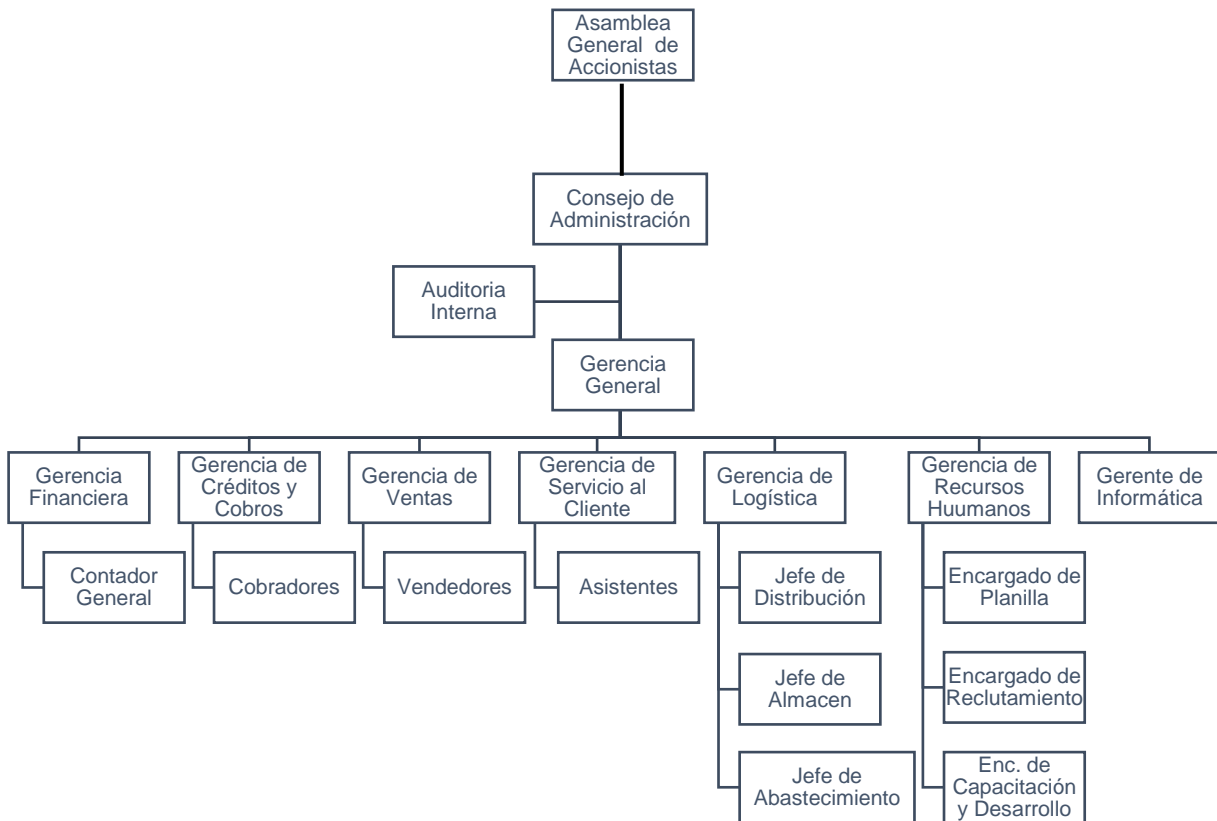
Integridad en mi actuar

Satisfacción del Cliente

Eficiencia con Simplicidad

Actitud Positiva

## Organigrama Empresarial



### Asamblea General de Accionistas

Es el máximo órgano social de la empresa, el cual cuenta con plenas facultades para dirigir y decidir los temas de mayor trascendencia.

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el máximo órgano administrativo de la sociedad, cuya función principal es determinar las políticas de gestión y desarrollo de la compañía.

### **Gerencia General**

Tiene la responsabilidad general de administrar, dirigir y coordinar todas las actividades, es decir que debe velar por todas las funciones de mercadeo y ventas de la empresa, así como también es el responsable de liderar y coordinar las funciones de la planeación estratégica.

### **Auditoría Interna**

Dedicada a ofrecer garantía independiente a la gerencia, al Comité directivo de auditoría y al Consejo de Administración y a fortalecer los procesos de control interno, dirección y gestión de riesgos. Con este fin la auditoría interna trabaja conjuntamente con la gerencia. La auditoría interna funciona de acuerdo con los estándares internacionales para la práctica profesional de auditoría interna.

### **Gerencia Financiera**

Se encarga de garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras y presupuestales a través de políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para llevar a cabo todas las funciones que le corresponden.

### **Gerencia de Créditos y Cobros**

Su objetivo es Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

### **Gerencia de Ventas**

Su objetivo principal es mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente de los recursos que la empresa le provee.

### **Gerencia de Servicio al Cliente**

Tiene bajo su responsabilidad las personas quienes tienen la tarea de velar por el cumplimiento de los requerimientos de los clientes que actualmente manejan, para

mantener en estos, una atención de calidad que cumpla con sus expectativas y necesidades.

### **Gerencia de Logística**

Su función es administrar estratégicamente el movimiento y almacenaje del inventario desde el proveedor a través de la empresa, hasta ser entregados a los clientes. Este departamento tiene bajo su responsabilidad al administrador de compras e inventarios, coordinador de bodega y despachos, quien a su vez dirige y coordina al personal auxiliar de bodega.

### **Gerencia de Recursos Humanos**

Tiene a su cargo la administración estratégica del recurso humano que actualmente posee la empresa.

VSC, S.A. posee una filosofía empresarial transparente en su actividad en la aplicación de valores integrales que fundamentan el proceder en el entorno donde realiza sus actividades y ello se deriva el tono de lo alto brindando el ejemplo en todas las líneas que conforman la empresa.

Se posee un Código de Ética que a través de él se regula el comportamiento de colaboradores y hace énfasis en la adecuada actuación fomentando el clima laboral. La aplicación es general para todos los niveles de puestos.

El área de Créditos y Cobros posee un manual de políticas y procedimientos que permiten una adecuada funcionalidad y por ende al incorporar nuevos colaboradores se le brinda una inducción eficiente en forma verbal y con documentos de respaldo como apoyo a la labor diaria.

Las personas poseen competencias adecuadas al manejo de la cartera y de la manera de hacer efectivo la misma en los plazos estipulados.

La gestión de riesgos demuestra el compromiso de la organización en haber adoptado mejores prácticas en sus controles para poder mitigar los riesgos a los cuales se encuentra expuestos según su marco de referencia aplicado.

#### **4.3.2. ALCANCE**

Una evaluación sobre la confiabilidad que presenta la metodología, la alineación del plan estratégico, eventos, riesgos relevantes y actividades de control al área de créditos y cobros de la empresa, tomando como referencia el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015.

#### **4.3.3. RIESGOS INHERENTES**

- Personal intencionalmente no realice evaluaciones confiables,
- Información no actualizada y
- Personas no especiadas en la metodología de gestión de riesgos.

#### **4.3.4. RIESGOS DE CONTROL**

- Falta de seguimiento al proceso de gestión de riesgos,
- Falta de documentación de políticas y procedimientos y
- Falta de patrocinio oficial del Consejo de Administración en cuanto a la gestión de riesgos.

#### **4.3.5. MUESTRA**

Se seleccionará por atributos relacionada a la Gestión de Riesgos incluyendo lo siguiente:

- Controles, políticas y procedimientos del Área de Cuentas por Cobrar,
- Matrices de identificación y evaluación de riesgos,
- Portafolio o listados de respuesta al riesgo,
- Documentos relacionados al proceso de gestión de riesgos y
- Personal clave (Gerencias y coordinadores de la Gestión de riesgos).

#### 4.3.6. PRUEBAS Y TÉCNICAS

- Comparación, observación,
- Revisión, entrevistas,
- Análisis, conciliación,
- Confirmación corroboración,
- Evaluación

#### 4.3.7. RECURSOS

- **Humano**

Gerente de Auditoría Interna - José Adrián Luna

Auditor Interno - Daniel Montenegro Par

- **Material**

Computadora portatil

Impresora

Lapiceros


Hojas tamaño carta

- **Financieros**

<b>Iniciales</b>	<b>Puesto</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo Total Q.</b>
JAL	Gerente de Auditoría	160	13,400.00
DMP	Asistente de Auditoría	160	6,500.00



#### 4.3.8. CRONOGRAMA

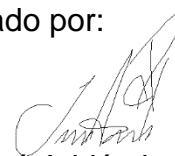
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD DE AUDITORÍA</b> <b>Del 07 de marzo al 02 de abril de 2016</b> <b>Evaluación de la Gestión de Riesgos en el Área de</b> <b>Créditos y Cobros</b>							
No.	DESCRIPCIÓN	Semanas					
		HP	RP	1	2	3	4
1	<b>Planificación del trabajo de Auditoría</b>						
	Planificar sobre la confiabilidad que presenta la metodología, la alineación del plan estratégico, eventos, riesgos relevantes y actividades de control al área de créditos y cobros	DMP	JAL				
2	<b>Trabajo de campo</b>	DMP	JAL				
	Aplicación de las pruebas de auditoría (Realización de los procedimientos que contiene el programa).	DMP	JAL				
3	<b>Evaluación</b>	DMP	JAL				
	Evaluación en consideraciones estipuladas en la planificación de la auditoría de la gestión de riesgos.	DMP	JAL				
4	<b>Elaboración de Informe Final</b>	DMP	JAL				
	Presentación y entrega del Informe de Auditoría Interna.	DMP	JAL				

Hecho por:



Daniel Montenegro Par  
Auditor Interno

Autorizado por:



José Adrián Luna  
Gerente de Auditoría Interna

#### 4.3.9. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**

**Evaluación de Gestión de Riesgos**

**Del 07 de marzo al 02 de abril de 2016**

**Cuestionario de Control Interno**

##### **Objetivo**

Obtener evidencia primaria acerca de la gestión de riesgos en el área de créditos y cobros. Entrevista realizada al personal clave como el Consejo de Administración, Gerente General, Gerente de Créditos y Cobros y personal del área.

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.	¿El área de créditos y cobros mantiene un clima empresarial adecuado y fundamentado en valores definidos por el Consejo de Administración?	X		Al momento de la selección y contratación se hacen de conocimiento los valores que toda la empresa debe de promover.
2.	¿El área de créditos y cobros aplica un marco de referencia para gestionar el riesgo a los que se encuentra expuesta?	X		Por parte de la empresa se adoptó el informe de gestión de riesgos empresariales emitido por la organización COSO.
3.	¿Se posee alguna metodología establecida para la gestión de riesgos?	X		La metodología fue establecida al momento de adopción del marco de referencia con los aspectos que en él se muestran y en acompañamiento de una firma de auditoría.
4.	¿En la metodología está contemplado el Plan Estratégico de la empresa con consideraciones globales y específicas?	X		Se ha determinado su importancia, sin embargo, el control de la información es de uso del Gerente de Créditos y Cobros.



Ventas y Servicios Comerciales, S.A.

Evaluación de Gestión de Riesgos

Del 07 de marzo al 02 de abril de 2016

Cuestionario de Control Interno

No	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
5.	¿Existen riesgos identificados dentro del área de créditos y cobros?	X		Se establecen, sin embargo, no se dan a conocer a todo el personal del área.
6.	¿Han existido reuniones para discusión de posibles eventos dentro del área de créditos y cobros?		X	Según se tiene información que las reuniones solo son entre Gerente de área y Gerente General.
7.	¿Los controles se fundamentan en criterios sobre mitigación de riesgos alineados y son de conocimiento del área?		X	El Gerente de Créditos y Cobros debe establecer el tratamiento de los riesgos y los controles adecuados para cada uno de ellos, además, se comentó que los colaboradores no conocen sobre el tema.
8.	¿Existen medios de comunicación en el área para que se tenga un mejor control sobre las actividades que se realizan?		X	Se realizan reportes a Gerencia del área, aunque no se establecen reuniones para los análisis identificados.
9.	¿La respuesta de riesgos relacionados se determina por cada área?		X	Cada Gerencia reporta a Gerencia General para que discuta los temas con el Consejo de Administración.
10.	¿La gestión de riesgos está alineada a la filosofía de riesgos que posee la empresa?	X		El Consejo de Administración supervisa que la gestión de riesgos del área sea la adecuada según sus disposiciones.

Hecho por:

Daniel Montenegro Par

Auditor Interno

Autorizado por:

José Adrián Luna

Gerente de Auditoría Interna

#### 4.4. PROGRAMA DE TRABAJO



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**

**Evaluación de Gestión de Riesgos**

**Del 07 de marzo al 02 de abril de 2016**

**Programa de trabajo de Auditoría**

##### **Objetivo**

Obtener suficiente evidencia de auditoría respecto a la gestión de riesgos en la utilización de la metodología y su contenido para establecer un nivel de confiabilidad razonable que impulse la consecución de objetivos.

No.	PROCEDIMIENTO	REF
1	Elaborar cuestionario de control interno	
2	Realizar entrevistas	
3	Elaborar la planificación específica	
4	Evaluar el ambiente interno del Área de Créditos y Cobros	A A-1 A-2 A-3 A-4
5	Evaluar los objetivos estratégicos del Área de Créditos y Cobros	B-1 B-2 G-1 G-2 G-3 G-4 G-5
6	Identificar eventos del Área de Créditos y Cobros	I I-1
7	Analizar la evaluación de riesgos del Área de Créditos y Cobros en función a los eventos identificados.	V-1 V-2 E-1 E-2



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**

**Evaluación de Gestión de Riesgos**

**Del 07 de marzo al 02 de abril de 2016**

**Programa de trabajo de Auditoría**

No.	PROCEDIMIENTO	REF
8	Evaluar la respuesta al riesgo definida por la Gerencia para el Área de Créditos y Cobros.	R-1 R-2 R-3 R-4 R-5 S-1
9	Determinar la existencia actividades de control establecidas por la Gerencia General en el Área de Créditos y Cobros.	L-1 L-2
10	Evaluar la información y comunicación en el Área Créditos y Cobros.	C-1 C-2 C-3
11	Evaluar la supervisión del Área de Créditos y Cobros.	U-1 U-2
12	Realice el cruce de papeles de trabajo con el programa establecido	DMP
13	Elabore un Informe sobre el trabajo de Auditoría conteniendo áreas de mejora identificadas con sus respectivos planes de acción.	JAL

Hecho por:

Daniel Montenegro Par  
Auditor Interno

Autorizado por:

José Adrián Luna  
Gerente de Auditoría Interna



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**

**Evaluación de Gestión de Riesgos**

**Del 07 de marzo al 02 de abril de 2016**

**Índice de Papeles de trabajo**

<b>REF</b>	<b>PAPELES DE TRABAJO</b>	<b>PAG</b>
<b>A</b>	Evaluación de Ambiente Interno	84
<b>B</b>	Evaluación del Establecimiento de Objetivos	89
<b>G</b>	Corroboración de Plan Estratégico	91
<b>I</b>	Análisis de Identificación de Eventos	96
<b>V</b>	Análisis de la Evaluación de Riesgos	98
<b>R</b>	Análisis de Evaluación de la respuesta al riesgo	102
<b>S</b>	Análisis de la respuesta al riesgo	107
<b>L</b>	Validación de Actividades de Control	108
<b>C</b>	Evaluación de la Información y comunicación	110
<b>U</b>	Evaluación de la supervisión	113
<b>M</b>	Cédula de Marcas	115

Ventas y Servicios Comerciales, S.A.  
 Evaluación de Gestión de Riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015  
 Evaluación del Ambiente Interno

P/T	<b>A</b>	
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho por:</b>	DMP	14/03/2016
<b>Revisado por:</b>	JAL	21/03/2016

84

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO		
Factores del ambiente interno	Conclusión	REF
<b>Filosofía de Gestión de Riesgos</b>	Estos factores fortalecen la gestión de riesgos basados en el marco de referencia que impulsa el cumplimiento de objetivos según su cultura organizacional, desde lo alto, brindando el ejemplo, fundamentando valores éticos transmitidos por el Consejo de Administración, brindando decisiones empresariales fundamentadas en transparencia e integridad. Ha definido que para el manejo de riesgos se debe considerar que el elemento humano es fundamental en el proceder y que de él dependen que se realice una gestión eficiente y confiable. A través de políticas y procedimiento se estipula cuáles son los mitigadores sobre lo cual se encuentra expuesta cada área. La supervisión sobre la utilización de herramientas para desempeñar cada función empresarial es constante con el ánimo de comunicar y alinear a todas las áreas para que alcancen sus objetivos relacionados. La empresa posee diseños de controles, estrategias definidas, manuales de procedimientos, establecimiento de objetivos, riesgos y su tratamiento. El ambiente debe de ser en conjunto y de forma alineada por lo cual se debe mejorar para que sea eficiente.	<b>A-1</b>
<b>Consejo de Administración</b>		<b>A-2</b>
<b>Integridad y Valores éticos</b>		<b>A-3</b>
<b>Compromiso con la Competencia</b>		<b>A-4</b>
<b>Estructura Organizativa</b>		
<b>Asignación de Autoridad y Responsabilidad</b>		
<b>Normas para Recursos Humanos</b>		

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación del Ambiente Interno**  
**Memorándum Descriptivo**

P/T	A-1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016

**Objetivo**

Obtener evidencia sobre el ambiente interno dentro de la empresa y su relación con el Área de Créditos y Cobros.

**Trabajo Realizado**

Se entrevistó al Gerente General sobre los factores que presenta la empresa que proporcionan la disciplina y estructura dentro de la misma.

El Gerente General indicó que existe una filosofía de gestión de riesgos dentro de la empresa, la cual ha hecho de conocimiento para todas las áreas y de impulso sobre la manera de conducirse y poder hacerles frente a los riesgos.

Comentó que los Directivos asumen riesgos significantes y que han ocasionado que se vea afectada la Gerencia Financiera, ya que de ellos depende el presupuesto y las proyecciones relacionadas, como la cartera de créditos a la cual se le presenta más atención.

Ha observado que algunas áreas son muy conservadoras y por consiguiente piensa que no todos están alineados a la cultura y algunos departamentos no están de acuerdo al cambio en el uso de una metodología de gestión de riesgos.

Comentó que al establecer estrategias en la empresa se derivan riesgos que pueden llegar a materializarse, de lo cual no todos poseen respaldo en políticas definidas.

Continúa en **A-2**



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación del Ambiente Interno**  
**Memorándum Descriptivo**

P/T	A-2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016

Continuación de **A-1**

El Gerente de Créditos y Cobros comentó que han sido equilibrados en el apetito de riesgo que mantienen en el área para que no se exponga demasiado ni mantenga la rigurosidad que limite su función en la actividad de la empresa, en beneficio a clientes según su relevancia.

Según el Gerente General el Consejo de Administración se ve implicado de manera directa desde el momento que implantaron una metodología de gestión en la empresa y la supervisión que ella requiere, por lo que están pensando en contratar a un especialista en riesgos para que forme parte del Consejo de Administración y mantenga altos estándares sobre la gestión que realizan.

En el Área de Créditos y Cobros poseen un nivel alto de compromiso sobre la aplicación de valores éticos dentro de la empresa en el sentido de generación y aprobación de créditos sin intereses relacionados y con transparencia en el proceso, no se han reportado fraudes o errores que hayan sido significativos y que hayan perjudicado a la organización de manera económica.

Con el Código de Ética de la empresa ha habido algunas modificaciones desde que se estableció la gestión de riesgos para cada área y no es de conocimiento de todos dentro de la organización según el Gerente General, ya que en algunos conflictos que se han dado en los últimos meses, han expresado los involucrados que ellos no conocían sobre las actualizaciones que se habían realizado.

Continúa en **A-3**

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación del Ambiente Interno**  
**Memorándum Descriptivo**

P/T	A-3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016

Continuación de **A-2**

El Gerente de Créditos y Cobros comentó que cuando el inició sus labores dentro de la empresa no se le brindó conocimiento del Código de Ética debido a que la Gerencia de Recursos Humanos le expresó que estaba en proceso de actualización, lo cual a la fecha no ha recibido ninguna documentación que respalde la actuación de los empleados.

Se obtuvo información sobre las capacidades y habilidades del personal según el Gerente General, la selección y contratación de los colaboradores se realiza con base a los requerimientos de cada área con aspectos específicos para que sea tomado en consideración en el proceso.

Según los cambios que se han dado en la empresa se informó que en la implantación de metodologías de gestión de riesgos no ha habido contrataciones específicas sobre esa función y que han cargado con más trabajo al colaborar y la gestión es realizada por el Gerente de cada área, sin embargo, el Gerente General comentó que ha hecho peticiones al Consejo de Administración sobre mayor cantidad de empleados conocedores de riesgos y sus tratamientos, pero aún no ha recibido la aprobación.

La estructura organizativa de la empresa está ajustada a las necesidades donde posee flujo de información constante para que todo tenga relación desde la planificación, ejecución, control y supervisión.

Continúa en **A-4**

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación del Ambiente Interno**  
**Memorándum Descriptivo**

P/T	A-4	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016

Continuación de **A-3**

El Gerente General expresó que la empresa se está organizando para gestionar de manera eficaz los riesgos a los cuales se encuentra expuesto, y así poder desarrollar actividades necesarias para poder alcanzar objetivos por ello el compromiso del Consejo de Administración por adoptar mejores prácticas para que refleje confiabilidad para ellos y sus interesados la información que genera cada área respecto a riesgos.

En el Área de Créditos y Cobros poseen políticas que describen las atribuciones de cada colaborador donde se hace referencia que el personal posee programas de sucesión que fomentan el mantener un nivel bajo de rotación para que todos en el área se capaciten sobre el tratamiento de riesgos específicos.

Recursos Humanos a conocimiento de Gerencia General ha diseñado planes de capacitación a empleados sobre riesgos, pero no se pudo observar la existencia oficial de los mismos.

### **Conclusión**

Los factores que representan el ambiente interno de la empresa como base fundamental del eficiente funcionamiento se pudo determinar que mantienen una cultura sobre la importancia que representa el riesgo, aunque hace falta que todas las áreas estén alineadas a un mismo propósito de que la implantación de la metodología puede apoyar su labor y mitigar exposiciones a las cuales se encuentra expuesta por lo que se puede llegar a perjudicar la aplicación de la gestión y se pueden tener conflictos entre las áreas, lo cual se colocará como área de mejora en el respectivo informe.

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación del establecimiento de Objetivos**

<b>P/T</b>	<b>B-1</b>	
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho por:</b>	DMP	14/03/2016
<b>Revisado por:</b>	JAL	21/03/2016

88

GERENCIA DE CRÉDITOS Y COBROS		
OBJETIVOS		CONCLUSIÓN
1	Captar los recursos en el tiempo establecido en la venta de producto.	El Consejo de Administración aprueba los planes que ha reportado cada Gerencia y define de manera oficial los que considera factible y prioritario. Se han definido en el Plan Estratégico los objetivos correspondientes, los cuales se listan y no poseen a detalle información importante, sin embargo, se comunicó que los detalles se afinan en el momento que se estén llevando a cabo las actividades y que cada Gerente debe de abocarse al Consejo de Administración para discutir algunos puntos de los cuales se brinden muy generales para su mayor entendimiento. Es importante recalcar que los objetivos específicos deben estar íntimamente relacionados en todas las áreas
2	Analizar montos sobre productos y la aprobación de créditos.	
3	Coordinar y supervisar el proceso de cobranza.	
4	Informar a Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas sobre el comportamiento de morosidad.	
5	Mantener actualizados los registros de créditos para reportar a contabilidad.	



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación del establecimiento de Objetivos**

**CPC**

<b>P/T</b>	<b>B-2</b>	
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho por:</b>	DMP	14/03/2016
<b>Revisado por:</b>	JAL	21/03/2016

**GERENCIA DE CRÉDITOS Y COBROS**

<b>OBJETIVOS</b>		<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>MEDIDORES</b>
1	Captar los recursos en el tiempo establecido en la venta de producto.	Seguimientos a créditos otorgados por medio de llamadas telefónicas y correo electrónico 2 días antes de terminar el plazo de pago.	Días de retraso en el pago de Clientes
2	Analizar montos sobre productos y la aprobación de créditos.	Efectuar investigaciones crediticias a posibles clientes para el otorgamiento de créditos en transcurso de 3 días hábiles.	Cumplimiento de pago
3	Coordinar y supervisar el proceso de cobranza.	Supervisión a cobradores sobre su labor de captación cada mes.	Alcance de metas de captaciones mensuales.
4	Informar a Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas sobre el comportamiento de morosidad.	Poseer un sistema automatizado que brinde señales sobre incumplimiento de pago.	Actualización diaria de información
5	Mantener actualizados los registros de créditos para reportar a contabilidad.	Creación de un sistema de calificación de clientes según el comportamiento de la cartera (A.B.C) para reportes.	Nivel de cuentas Incobrables



G-1  
G-2  
G-3  
G-4  
G-5



**Conclusión**

Existe una definición de objetivos con sus respectivas estrategias y medidores cumpliendo con aspectos fundamentales para la utilización de la metodología de gestión de riesgos.

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Corroboración de Plan Estratégico**

P/T	<b>G-1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016



**CFO**

## **MISIÓN**

Entregar propuesta de valor a nuestros clientes que les brinde soluciones y les genere crecimiento, de acuerdo a los roles y satisfacciones a través de la mejora continua y sistémica proponiendo soluciones de largo plazo.

## **VISIÓN**

Ser líder en comercialización de aceites y lubricantes en la región centroamericana que ofrezca la mejor calidad y variedad en servicios de venta y productos a sus clientes, generar un valor agregado a las ciudades a las que lleguemos y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores y accionistas, fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo.

## **VALORES**

Trataremos a nuestros clientes, proveedores, autoridades y compañeros de trabajo con respeto, transparencia y veracidad. Incentivaremos el desarrollo y motivación del personal en el marco de un buen clima organizacional. Siempre tomando en cuenta la integridad y sentido de responsabilidad en nuestros actos.

Ver conclusión en **G-5**

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Corroboración de Plan Estratégico**

P/T	<b>G-2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016

**CFO**

### **OBJETIVOS DE GERENCIA GENERAL**

- Alcanzar nivel de crecimiento de 8% de ganancia
- Incrementar la cartera de productos que permitan el crecimiento de 15% de ingresos en relación al período anterior.
- Mejorar el clima laboral promoviendo la estabilidad y desarrollo del personal de manera personal y profesional.
- Establecer nuevas sucursales en puntos clave de la ciudad capital.
- Aumentar las líneas de distribución a domicilio.
- Disminuir gastos operativos en 5%
- Mantener capacitado al personal en sus áreas específicas

### **ESTRATEGIAS DE GERENCIA GENERAL**

- Asesorarse en especialistas que aporten a la eficiencia en operaciones de la empresa.
- Innovación de aceites y aditivos.
- Cotizaciones sobre nuevos puntos específicos de venta que generen mayor afluencia de personas.
- Generación de publicidad sobre productos que están en el mercado y los que se agregarán a la cartera.
- Implementación de modelo de seguimiento telefónico con los clientes menores y por mayor.

### **GERENCIA FINANCIERA**

#### **Objetivos**

- Proyectar y administrar eficientemente los recursos de la empresa.
- Control sobre el presupuesto para cada área
- Establecer relaciones con entidades bancarias para poder obtener préstamos para inversión.

Ver conclusión en **G-5**

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Corroboración de Plan Estratégico**

P/T	G-3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016

**CFO**

### **Estrategias**

- Generación de cotizaciones sobre los nuevos puntos de distribución y venta de producto.
- Gestionar los recursos en entidades bancarias.
- Generación de flujos de caja que cubran los gastos operativos en relación a los planes de cada área.
- Negociaciones sobre nuevas líneas de productos importados de Europa y Estados Unidos.

## **GERENCIA DE CRÉDITOS Y COBROS**

### **Objetivos**

- Captar los recursos en el tiempo establecido en la venta de producto.
- Analizar montos sobre productos y la aprobación de créditos.
- Coordinar y supervisar el proceso de cobranza.
- Informar a Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas sobre el comportamiento de morosidad.
- Mantener actualizados los registros de créditos para reportar a contabilidad.

### **Estrategias**

- Creación de un sistema de calificación de clientes según el comportamiento de la cartera (A.B.C) para reportes.
- Efectuar investigaciones crediticias a posibles clientes para el otorgamiento de créditos en transcurso de 3 días hábiles.
- Seguimientos a créditos otorgados por medio de llamadas telefónicas y correo electrónico 2 días antes de terminar el plazo de pago.
- Supervisión a cobradores sobre su labor de captación cada mes.
- Poseer un sistema automatizado que brinde señales sobre incumplimiento de pago.

Ver conclusión en **G-5**



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Corroboración de Plan Estratégico**

P/T	<b>G-4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016

**GERENCIA DE VENTAS**

**Objetivos**

- Elevar el nivel de ventas en productos acreditados en el mercado de aceites y lubricantes en 6%
- Lanzar nueva línea de producto en el mes de junio 2016.
- Alcanzar una mayor participación en el mercado en un 20%.

**CFO**

**Estrategias**

- Establecer un código a clientes por mayor que establezca un porcentaje de descuento.
- Realizar alianzas con proveedores para impulsar el nuevo producto
- Posicionamiento a través de un Trade Marketing en los puntos de venta.

**GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE**

**Objetivos**

- Crear fidelización de los clientes a adquirir productos en las diferentes sucursales de la empresa.
- Mantener seguimiento a los clientes sobre información promocional y nuevos productos en el mercado.

**Estrategias**

- Brindarle asesoría al cliente del uso de las diferentes marcas de lubricantes y de la importancia que representa el mantenimiento del mismo.
- Brindar producto y servicio a estándares de calidad, eficiencia y cortesía.

Ver conclusión en **G-5**

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Corroboración de Plan Estratégico**

P/T	G-5	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	14/03/2016
Revisado por:	JAL	21/03/2016

**CFO**

## **GERENTE DE LOGÍSTICA**

### **Objetivos**

- Disposición de 3 nuevos puntos de venta en la ciudad capital.
- Abastecimiento eficiente de productos en las sucursales.
- Aumentar el nivel de cobertura para entregas a domicilio

### **Estrategias**

- Establecimiento de nuevas instalaciones con capacidad suficiente para mantener los productos de venta.
- Realizar inventarios semanales
- Sectorizar áreas de entrega a domicilio gratis y con costo adicional

## **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

### **Objetivos**

- Control de pagos y salarios a tiempo
- Brindar personal requerido para puntos de venta
- Capacitar al personal en cada área de la empresa

### **Estrategias**

- Determinar de forma eficiente los pagos a realizar a los colaboradores.
- Contratar a personas competentes para los puestos en cada punto de venta.
- Organizar capacitaciones continuas sobre mejores prácticas en toda la gestión empresarial.
- Organizar actividades de recreación donde involucren a las familias de los colaboradores.

### **Conclusión**

Los Gerentes de cada área en la empresa, están alineados al plan estratégico establecido por el Consejo de Administración, ya que cada uno aporta en la formulación y ejecución de su contenido. De tal manera que se comunica y labora con un respaldo en la definición de objetivos y estrategias por departamento.

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Análisis de Identificación de Eventos**

**CPC**

<b>P/T</b>	<b>I</b>	
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho por:</b>	DMP	15/03/2016
<b>Revisado por:</b>	JAL	22/03/2016

66

<b>EVENTOS DE LA GERENCIA DE CRÉDITOS Y COBROS</b>			
DESCRIPCIÓN	EXTERNOS	INTERNOS	CONCLUSIÓN
Impago de clientes	<b>X</b>		Se establecieron los eventos a los cuales esta afecta el área, tanto internos como externos los cuales fueron identificados tomando como referencia a acontecimientos potenciales comunes dentro de la empresa por lo que la metodología es adecuada.
Cartera morosa	<b>X</b>		
Actividad fraudulenta	<b>X</b>	<b>X</b>	
Concentración de la Cartera	<b>X</b>		
Incompetencia de cobradores		<b>X</b>	
Incumplimiento de procesos de aprobación de crédito		<b>X</b>	
Comunicación inadecuada entre áreas		<b>X</b>	
Falta de Liquidez	<b>X</b>		
Integración de datos Inadecuada		<b>X</b>	
Exceso de Ventas al Crédito		<b>X</b>	

**X**

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Análisis Identificación de Eventos**  
**Memorándum Descriptivo**

P/T	I-1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	15/03/2016
Revisado por:	JAL	22/03/2016

### **Objetivo**

Obtener evidencia sobre la utilización de criterios adecuados en la identificación de eventos dentro del área de Créditos y Cobros.

### **Trabajo Realizado**

El Consejo de Administración nos comentó que en relación a la adopción de la metodología de gestión definió eventos los cuales han considerado en el área y se han mantenido en los últimos años, ya que van relacionados con los objetivos, los cuales mantienen sus bases por tener como función principal la captación del recurso en los plazos estipulados.

De manera general se tuvo a la vista la categoría de eventos que poseían en un documento emitido por el Consejo de Administración lo cual contenía lo siguiente:

<b>Externos</b>	<b>Internos</b>
Económicos	Infraestructura
Medioambientales	Personal
Políticos	Procesos
Sociales	Tecnología
Tecnológicos	

### **Conclusión**

En función a la categoría de eventos se realiza la definición de ellos para cada área, y se relacionan a los objetivos y estrategias. Para poder establecer los eventos se deben de determinar de forma anual en relación específica al plan que se ha aprobado ya que pueden existir cambios que se pueden omitir y afectar en la gestión de riesgos lo cual se considerará en el informe de áreas de mejora.

Ventas y Servicios Comerciales, S.A.  
 Evaluación de Gestión de Riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015  
 Análisis de la Evaluación de Riesgos

P/T	<b>V-1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	15/03/2016
Revisado por:	JAL	22/03/2016

CPC

**EVALUACIÓN DEL RIESGO**



Riesgos	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Conclusión
Incumplimiento de obligaciones de los clientes en tiempos definidos según políticas de cobros.	Alta	Alto	<b>Alto</b>	Se pudo determinar que existe un seguimiento de riesgos relacionado a los eventos identificados según los objetivos definidos en el plan estratégico, lo cual representa el uso adecuado de la metodología de gestión de riesgos para el área de Créditos y Cobros.
Cliente sin capacidad de pago.	Media	Medio	Medio	
Pagos por medio de cheques sin fondos en la entidad bancaria.	Media	Medio	Medio	
Concentración de ventas al crédito en un cliente.	Media	Medio	Medio	
Incumplimiento de metas de cobro por los colaboradores.	Media	Medio	Medio	
Omisiones de procesos en la aprobación del crédito.	Baja	Medio	Medio	

86

Continúa en **V-2**



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Análisis de la Evaluación de Riesgos**

<b>P/T</b>	<b>V-2</b>	
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho por:</b>	DMP	15/03/2016
<b>Revisado por:</b>	JAL	22/03/2016

Continuación de **V-1**

CPC

**EVALUACIÓN DEL RIESGO**



<b>Riesgos</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Conclusión</b>
Conflicto de intereses en las ventas al crédito.	Media	Alto	<b>Alto</b>	Se analizó la probabilidad y el impacto que representa y no son adecuados en su nivel ya que no se utilizan matrices de madurez en ambos casos y genera desconfianza al riesgo inherente.
Falta de comunicación del área de ventas sobre las actividades diarias de forma documental.	Alta	Medio	<b>Alto</b>	
Dificultad al hacer efectivo las cuentas por cobrar.	Media	Medio	<b>Medio</b>	
Errores en los registros proporcionados a contabilidad sobre la cartera.	Media	Medio	<b>Medio</b>	
Nivel representativo de ventas al crédito	Media	Alto	<b>Alto</b>	



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Análisis de la Evaluación de Riesgos**  
**Memorándum Descriptivo**

P/T	<b>E-1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	16/03/2016
Revisado por:	JAL	23/03/2016

### **Objetivo**

Obtener evidencia de la probabilidad, impacto y el resultado que establece el riesgo inherente dentro del área de Créditos y Cobros.

### **Trabajo Realizado**

En la entrevista que realizó al Gerente de Créditos y Cobros se solicitó que proporcionara matrices de madurez sobre los riesgos asociados, sin embargo, explicó que no conoce sobre la existencia de ellas y solo ha considerado colocar niveles altos, medos y bajos, como se ha manejado en los últimos años definido como criterio de probabilidad y que el impacto lo contempla en niveles de forma cualitativa, derivado de esto, el resultado de riesgo inherente asume que es la multiplicación de probabilidad e impacto.

El Gerente de Créditos y cobros explicó que al empezar a laborar se informó de la metodología de gestión era utilizada en todas las áreas y se reunió en alguna oportunidad con el Gerente de Ventas quien le explicó que existían niveles para ponderar las estimaciones, pero nunca los tuvo a la vista.

Lo cual por lógica ha determinado que los niveles de probabilidad se han ponderado niveles y con base en ello así surge el riesgo al cual se enfrenta la entidad en ausencia de acciones o mitigantes de su exposición sin un documento avalado por el Consejo de Administración de respaldo.

Continúa en **E-2**

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Análisis de la Evaluación de Riesgos**  
**Memorándum Descriptivo**

P/T	<b>E-2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	16/03/2016
Revisado por:	JAL	23/03/2016

Continuación de **E-1**

El Gerente del área de Créditos y Cobros nos comentó que han solicitado a Recursos Humanos la contratación de mayor personal y de capacitación sobre la gestión de riesgos que se lleva a cabo en la organización.

Expresó que no todos conocen la metodología y algunos que la han utilizado poseen criterios diferentes debido a que manejan niveles cuantitativos y poseen otro tipo de análisis y no conoce cuál es la mejor forma de determinar los criterios.

### **Conclusión**

El área posee criterios, aunque no tienen la certeza que están alineados a la aplicación de la metodología de forma objetiva para poder confiar en la evaluación en la utilización de entrevistas, procedimientos, puntos de vistas definidos, escalas descriptivas y numéricas por lo que se colocará como área de mejora la falta de matrices de madurez para el apoyo a la gestión eficiente y confiable.



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Análisis de Evaluación de la respuesta al riesgo**

**CPC**

<b>P/T</b>	<b>R-1</b>	
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho por:</b>	DMP	16/03/2016
<b>Revisado por:</b>	JAL	23/03/2016

102

<b>RESPUESTAS A LOS RIESGOS</b>						
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FACTOR DE RIESGO</b>	<b>VALORACIÓN RIESGO INHERENTE</b>	<b>CONTROL/RESPUESTA DE RIESGOS</b>	<b>VALORACIÓN DEL CONTROL</b>	<b>RESULTADO RESIDUAL</b>
Captar los recursos en el tiempo establecido en la venta de producto.	Seguimientos a créditos otorgados por medio de llamadas telefónicas y correo electrónico 2 días antes de terminar el plazo de pago.	Incumplimiento de obligaciones de los clientes en tiempos definidos según políticas de cobros.	<b>ALTO</b>	Establecer parámetros de montos de cobro para otorgamiento de crédito en las ventas en relación al tiempo que se estipula de 60, 90 y 120 días.	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
		Cliente sin capacidad de pago	<b>MEDIO</b>	Identificar clientes que posean antecedentes crediticios estables.	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>



Ver conclusión en **R-5**

Ventas y Servicios Comerciales, S.A.  
 Evaluación de Gestión de Riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015  
 Análisis de Evaluación de la respuesta al riesgo

P/T	<b>R-2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	16/03/2016
Revisado por:	JAL	23/03/2016

CPC

RESPUESTAS A LOS RIESGOS						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	FACTOR DE RIESGO	VALORACIÓN RIESGO INHERENTE	CONTROL/RESPUESTA DE RIESGOS	VALORACIÓN DEL CONTROL	RESULTADO RESIDUAL
Analizar montos sobre productos y la aprobación de créditos.	Efectuar investigaciones crediticias a posibles clientes para el otorgamiento de créditos en transcurso de 3 días hábiles.	Omisiones de procesos en la aprobación del crédito.	MEDIO	Efectuar la revisión documental soporte de los créditos.	MEDIO	MEDIO
		Conflicto de intereses en las ventas al crédito.	ALTO	Supervisar a los encargados de otorgar créditos si poseen vinculación con los clientes.	MEDIO	MEDIO
		Nivel representativo de ventas al crédito.	ALTO	Establecer con el área de ventas rangos para que controle las formas de pago.	MEDIO	ALTO



103



Ver conclusión en **R-5**

Ventas y Servicios Comerciales, S.A.  
 Evaluación de Gestión de Riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015  
 Análisis de Evaluación de la respuesta al riesgo

P/T	<b>R-3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	16/03/2016
Revisado por:	JAL	23/03/2016

CPC

RESPUESTAS A LOS RIESGOS						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	FACTOR DE RIESGO	VALORACIÓN RIESGO INHERENTE	CONTROL/RESPUESTA DE RIESGOS	VALORACIÓN DEL CONTROL	RESULTADO RESIDUAL
Coordinar y supervisar el proceso de cobranza.	Supervisión a cobradores sobre su labor de captación cada mes.	Pagos por medio de cheques sin fondos en la entidad bancaria.	MEDIO	No registrar como pago de la deuda el depósito hasta que se haga efectivo en el banco.	MEDIO	MEDIO
		Concentración de ventas al crédito en un cliente	MEDIO	Se debe establecer un límite de crédito por el tipo de cliente y su pago puntual.	MEDIO	MEDIO
		Incumplimiento de metas de cobro por los colaboradores.	MEDIO	Buscar acelerar el pago por parte del cliente. Con un sistema de cobranza ágil.	MEDIO	MEDIO



Ver conclusión en **R-5**



Ventas y Servicios Comerciales, S.A.  
 Evaluación de Gestión de Riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015  
 Análisis Evaluación de la respuesta al riesgo

**CPC**

P/T	<b>R-4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	16/03/2016
Revisado por:	JAL	23/03/2016

RESPUESTAS A LOS RIESGOS						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	FACTOR DE RIESGO	VALORACIÓN RIESGO INHERENTE	CONTROL/RESPUESTA DE RIESGOS	VALORACIÓN DEL CONTROL	RESULTADO RESIDUAL
Informar a Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas sobre el comportamiento de morosidad.	Poseer un sistema automatizado que brinde señales sobre incumplimiento de pago.	Falta de comunicación del área de ventas sobre las actividades diarias de forma documental.	ALTO	Facturar las mercancías vendidas lo más pronto posible evitando que los vendedores realicen labores de cobranza o estén relacionados con los cobradores.	ALTO	MEDIO
		Dificultad al hacer efectivo las cuentas por cobrar.	MEDIO	Establecer cobradores específicos para las cuentas de los clientes que brinden información constante sobre la deuda y genere descuentos por pronto pago	ALTO	BAJO



Ventas y Servicios Comerciales, S.A.  
 Evaluación de Gestión de Riesgos  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015  
 Análisis de Evaluación de la respuesta al riesgo

P/T	<b>R-5</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	16/03/2016
Revisado por:	JAL	23/03/2016

CPC

RESPUESTAS A LOS RIESGOS						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	FACTOR DE RIESGO	VALORACIÓN RIESGO INHERENTE	CONTROL/RESPUESTA DE RIESGOS	VALORACIÓN DEL CONTROL	RESULTADO RESIDUAL
Mantener actualizados los registros de créditos para reportar a contabilidad.	Creación de un sistema de calificación de clientes según el comportamiento de la cartera (A.B.C) para reportes.	Errores en los registros proporcionados a contabilidad sobre la cartera	MEDIO	La cartera definida por 3 segmentos donde exista un encargado de cada uno de ellos que específicamente genere reportes los cuales al materializarse el pago se reporte a contabilidad.	ALTO	BAJO



106

**Conclusión**

La metodología es adecuada, sin embargo, no poseen respaldo los criterios de niveles de riesgo inherente, riesgo de control y riesgo residual por lo que no se pudo determinar la confiabilidad de la información presentada.

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Análisis de la respuesta al riesgo**  
**Memorándum descriptivo**

P/T	S-1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	16/03/2016
Revisado por:	JAL	23/03/2016

### **Objetivo**

Obtener evidencia sobre las mitigaciones consideradas como respuesta a los riesgos.

### **Trabajo Realizado**

Se entrevistó al Gerente de Créditos y Cobros sobre las respuestas al riesgo. Comentó que para mitigar los riesgos inherentes se cuenta con un listado que fue entregado al área sobre políticas, pero no responden a los riesgos relacionados.

También expresó que se han establecido actividades de control como respuesta para los riesgos dentro del área de forma más adecuada para que pueda mitigar posibles materializaciones, pero es necesario que se le brinde información sobre el tratamiento de los riesgos identificados y cómo poder establecer un nivel de exposición bajo.

### **Conclusión**

Actualmente solo cuentan con listados proporcionados por el Consejo de Administración, lo cual no posee características formales y no es una fuente confiable para adoptar políticas al área de Créditos y Cobros. Lo que puede causar efectos en la gestión de riesgos, que pueden perjudicar la objetividad de lo que se informa por lo que se colocará como área de mejora en el informe correspondiente y se recomendará un diseño de controles específicos para Créditos y Cobros.

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Validación de Actividades de Control**

P/T	L-1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	17/03/2016
Revisado por:	JAL	24/03/2016



**VENTAS Y SERVICIOS COMERCIALES, S.A.**  
**ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**ÁREA DE CRÉDITOS Y COBROS**

**CFO**

A continuación, se presentan las actividades de control determinadas para la mitigación de riesgos como respuesta al nivel de exposición.

- Se deberán enviar periódicamente estados de cuenta a los clientes a fin de cerciorarse de que los saldos sean reconocidos por éstos.
- Efectuar la revisión documental soporte de los créditos.
- Establecer criterios adecuadas para el otorgamiento de crédito.
- Establecer condiciones de mercado de venta de aceites y lubricantes.
- Cualquier cancelación de venta deberá estar debidamente soportado por la documentación que demuestre el reingreso de la mercancía al almacén de la empresa, así como de la factura original con sello de cancelación.
- Llevar en cuentas de orden el control de las cuentas incobrables ya canceladas.
- Revisar que los cortes de caja y de venta sean congruentes con los saldos de cobros.
- Registrar y depurar las cuentas de anticipo de clientes periódicamente.
- Las notas de crédito deberán estar debidamente documentadas y autorizadas por funcionarios acreditados.
- Las rebajas, descuentos y devoluciones deberán apegarse a las políticas establecidas por la empresa.

Ver conclusión en **L-2**

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Validación de Actividades de Control**

P/T	L-2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	17/03/2016
Revisado por:	JAL	24/03/2016

**CFO**

- Si existen cobros que serán recuperables en un plazo mayor a un año, se reclasificarán dentro de las cuentas por cobrar a largo plazo.
- Manejar auxiliares y registros relacionados con créditos y cobros
- Preparar, revisar y autorizar los registros de créditos y cobros.
- Intervenir en el registro final de los movimientos de cuentas por cobrar.
- Autorizar las notas de crédito, devoluciones, rebajas y descuentos, así como el registro de estas operaciones.
- Facturar las mercancías vendidas lo más pronto posible.
- Buscar acelerar el pago por parte del cliente.
- El sistema de cobranza debe ser lo más ágil posible.
- No incluir en las cuentas de clientes recursos que no sean originados por operaciones de venta o servicios proporcionados.
- Evitar que los vendedores realicen labores de cobranza o estén relacionados con los cobradores.
- Revisar mensualmente la antigüedad de saldos.

### **Conclusión**

Se obtuvo la lista de controles y se pudo determinar que no poseen congruencia en algunos aspectos sobre las respuestas presentadas por el área, de ello se puede determinar la falta de criterios alineados, por lo que se pudieran cometer errores a través que no existe una definición apropiada de las actividades de control por lo que los riesgos pueden tener un nivel alto a pesar de la implementación de un mitigador, lo cual se colocará como área de mejora en el informe.



**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación de la Información y comunicación**  
**Memorándum descriptivo**

P/T	C-1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	17/03/2016
Revisado por:	JAL	24/03/2016

**Objetivo**

Recabar evidencia sobre la información y comunicación en la gestión de riesgos al área de Créditos y Cobros.

**Trabajo Realizado**

Al solicitar al Gerente de Créditos y cobros un detalle de medios utilizados para comunicar la información, filosofía de riesgos, metodología, informes, datos clave para cada uno de los que intervienen en la gestión de riesgos, comentó que existían una serie de notas enviadas oficialmente, sin embargo, se pudo observar que no se tienen medios de comunicación formales, ya que en su mayoría se presentan en afiches, correo electrónico, y notas sin evidencia de la persona que la elaboró.

Derivado de lo que comentó, le pedimos algunas notas en la cual el Consejo de Administración estipule la metodología de gestión de riesgos de las cuales brindó una carta relacionadas a la determinación de eventos. **C-2** En la reunión establecida se presentó personalmente, pero no se realizó una discusión a fondo ya que se mantuvieron los eventos en su mayoría de períodos anteriores.

En otra carta que nos presentó como evidencia trata sobre los riesgos detectados los cuales el Consejo de Administración estableció en análisis al plan estratégico y lo comunicó para que el área lo tomara en consideración **C-3** sin embargo, el Gerente de Créditos y cobros comentó que se le agregó un riesgo más porque creyó necesario establecerlo dentro de la gestión.

**Conclusión**

La modificación o el agregado de riesgos no fue comunicado al Consejo de Administración por ningún medio. Lo cual puede generar diferencias entre el departamento según la alineación a objetivos relacionados.

Ventas y Servicios Comerciales, S.A.  
Evaluación de Gestión de Riesgos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015  
Evaluación de la Información y comunicación

P/T	C-2	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	17/03/2016
Revisado por:	JAL	24/03/2016



**CFO**

**VENTAS Y SERVICIOS COMERCIALES, S.A.**

Guatemala 14 de noviembre de 2015

Gerencias operativas  
Ventas y servicios comerciales, S.A.

Estimados Gerentes

El motivo de la presente es para informarles sobre la sesión programada para el día 18 de noviembre del presente año, en la cual se estarán definiendo listados de identificación de eventos y explicación de su utilización en la metodología por favor asistir o que acuda su asistente para afinar detalles sobre el plan estratégico anual del próximo año.

Atentamente,

Félix Osvaldo Coronado  
Consejo de Administración

Recibido por:

LOGISTICA

GERENCIA  
DE  
RECURSOS HUMANOS

CREDITOS Y COBROS

GERENCIA  
FINANCIERA

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación de la Información y comunicación**

P/T	C-3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	17/03/2016
Revisado por:	JAL	24/03/2016



**VENTAS Y SERVICIOS COMERCIALES, S.A.**

**CFO**

Guatemala 22 de noviembre de 2015

Gerente de Crédito y Cobros  
 Ventas y servicios comerciales, S.A.

Estimados Licenciado Luna

Apreciable licenciado en la presente encontrará los riesgos detectados para el área de créditos y cobros definidos en el ejercicio de gestión de riesgo recientemente, por favor incluirlos en el plan estratégico anual y enviarnos retroalimentación del compartimiento mensual de riesgos residuales.

Incumplimiento de obligaciones de los clientes en tiempos definidos según políticas de cobros.	Falta de comunicación del área de ventas sobre las actividades diarias de forma documental.
Cliente sin capacidad de pago.	Conflicto de intereses en las ventas al crédito.
Pagos por medio de cheques sin fondos en la entidad bancaria.	Errores en los registros proporcionados a contabilidad sobre la cartera.
Concentración de ventas al crédito en un cliente.	Dificultad al hacer efectivo las cuentas por cobrar.
Incumplimiento de metas de cobro.	Nivel representativo de ventas al crédito



Atentamente,

Ramiro de León  
 Gerente General

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación de la supervisión**  
**Memorándum descriptivo**

P/T	U-1	
	Firma	Fecha
Hecho por:	DMP	18/03/2016
Revisado por:	JAL	25/03/2016

### **Objetivo**

Obtener evidencia sobre el proceso de supervisión que se realiza en la empresa, específicamente en el área de créditos y cobros.

### **Trabajo Realizado**

Se entrevistó al Gerente General quien informó sobre el proceso de supervisión el cual nos comentó que la responsabilidad de la Gestión es directa de cada uno de los Gerentes operativos. La supervisión se establece en cada área en relación al cumplimiento de mitigadores de los riesgos asociados. Él no se involucra en la supervisión y el Consejo de Administración tiene la iniciativa, pero no se posee un experto en gestión de riesgos. Por lo que los niveles en relación al riesgo se definieron en la implantación y no se ha dado seguimiento en los cambios realizados, como la mayoría de aspectos que se poseen inmersos.

### **Conclusión**

No se tiene claro el concepto de supervisión de la gestión del riesgo, esta recae sobre el Gerente de créditos y Cobros, sin embargo, no se han tomado el tiempo de elaborar procesos políticas y procedimientos en los cuales se definan supervisiones continuas sobre la evaluación y gestión del riesgo y específicas al detectar variaciones relevantes en los niveles de riesgo aceptado en la organización, importante mencionar que el apetito de riesgo no se le ha puesto suficiente atención para definir la metodología correcta en su establecimiento. Por lo cual existen una serie de rangos de tolerancia manejados por el Gerente de Créditos y Cobros y que el mismo puede variar lo cual puede provocar un riesgo de fraude lo cual se establecerá como área de mejora.

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Evaluación de la supervisión**

<b>P/T</b>	<b>U-2</b>	
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho por:</b>	DMP	18/03/2016
<b>Revisado por:</b>	JAL	25/03/2016

Para respaldar análisis solicitamos información detallada de supervisión que no nos fue proporcionada y solo se nos mostró una tabla sumamente sencilla donde aparece los niveles de apetito al riesgo sin mayor detalle.

CPC

<b>Tabla Gerencia Créditos y Cobros</b> <b>Apetito al Riesgo</b>		
<b>Riesgo Critico</b>	<b>Alto</b>	<b>6 en adelante</b>
<b>Riesgo Moderado</b>	<b>Medio</b>	<b>4 a 5.99 en adelante</b>
<b>Riesgo Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>0 a 3.99 en adelante</b>







**Conclusión**

Se pudo determinar que la metodología existe y es adecuada, sin embargo, según la tabla presentada por Gerencia General, la información se le brindó al Gerente de Créditos y Cobros quien anteriormente había comentado que él no tenía conocimiento de existencia de la tabla anteriormente verificada, por lo que se puede establecer que al momento que se contrató a dicho Gerente no se le brindó una inducción adecuada sobre la gestión y por ello refleja la falta de criterios para determinar los niveles sobre cantidades cualitativas para la determinación del riesgo residual para su mapeo de riesgos correspondiente al área y establecimiento de su posición ante el apetito y sus efectos. Lo cual se incluirá en el informe de áreas de mejora de la empresa.

**Ventas y Servicios Comerciales, S.A.**  
**Evaluación de Gestión de Riesgos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Cédula de Marcas**

<b>P/T</b>	<b>M-1</b>	
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho por:</b>	DMP	18/03/2016
<b>Revisado por:</b>	JAL	25/03/2016

<b>NO.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MARCA</b>
1	Cumplimiento con aspectos de la metodología de Gestión de Riesgos	
2	Riesgos establecidos por la Gerencia General	
3	Confrontado con el Plan estratégico anual.	
4	Cotejado con el manual de políticas	
5	Copia Preparada por el Cliente	<u>CPC</u>
6.	Copia Fiel de la Original	<u>CFO</u>

Guatemala, 02 de abril de 2016

Lic. Ramiro de León Pirir  
Gerente General

Apreciable Licenciado es un placer saludarle, de parte de Auditoría Interna, hacemos entrega del informe correspondiente según el cumplimiento de nuestras actividades establecidas en el plan anual para el presente año a requerimiento de su persona.

Hemos realizado la Auditoria Interna a la gestión de riesgos del área de créditos y cobros por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 en la cual se consideró lo siguiente:

- Nuestro alcance incluyó, políticas, procedimientos, controles y metodología utilizada para la evaluación y Gestión del Riesgo.
- Información y documentos de respaldo
- Información proporcionada directamente por funcionarios clave para corroborar el proceso de gestión del riesgo

Nuestra conclusión derivada de la evaluación en la mencionada área es que se cuenta con una metodología que incluye matrices, análisis y resultados por cada fase de la gestión de riesgos corporativos, sin embargo, se necesita matrices formales de madurez para los análisis siguientes:

- Definición de probabilidad basándose en criterios de apreciación cualitativos y cuantitativos que permita establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos.
- Criterios del impacto basados en aspectos cuantitativos que permitan el alcance de objetivos.

- Criterios de controles y posibles respuestas al riesgo que consideren su asociación específica con estrategias y
- Criterios de apetito al riesgo que permitan el monitoreo continuo de aquellas amenazas que pudiera afectar el alcance de objetivos.

Adjunto a la presente encontrará el informe de áreas de mejora en el control interno de la gestión de riesgos.

Atentamente,



Lic. José Adrián Luna  
Gerente de Auditoría Interna



## **Informe de Áreas de Mejora en el Control Interno de la Gestión de Riesgos Gerencia de Créditos y Cobros**

### **Área de Mejora No.1**

#### **Falta de alineación entre gerencias**

Existe una falta de alineación de algunas Gerencias sobre la utilización de la metodología de gestión de riesgos sobre la función que representan dentro de la empresa.

#### **Causa**

La filosofía de gestión de riesgos no ha sido adoptada en todos sus aspectos por algunas gerencias por resistencia al cambio en la aplicación de mejores prácticas.

#### **Efecto**

Creación de conflictos sobre la gestión de riesgos en el alcance de objetivos relacionados a cada gerencia y provocar pérdidas económicas significativas.

#### **Comentario de Administración**

Se ha establecido en los últimos años una cultura organizacional basada en riesgos y se identificó que algunos Gerentes no están dispuestos a asumir el rol de gestión por lo que se espera contratar personal.

#### **Plan de Acción**

Todas las Gerencias deben de estar enfocadas a la gestión de su área y establecer el riesgo aceptado de la empresa en conjunto, promoviendo la cultura de riesgos adecuada.

## **Área de Mejora No.2**

### **Identificación desactualizada de eventos**

La identificación de eventos se ha determinado en la implantación de la gestión de riesgos del área de créditos y cobros y es la misma a través de los años sin considerar modificaciones en los planes anuales.

#### Causa

Falta de criterios sobre la actualización de eventos relacionados con base en experiencias de hechos anteriores.

#### Efecto

Afectar la gestión de riesgos al omitir posibles eventos que al materializarse pueden causar pérdidas derivadas.

#### Comentario de Administración

No se ha realizado actualización de eventos con fundamentos de cada Gerencia.

#### Plan de Acción

Se debe realizar un diseño de eventos posibles que brinden confiabilidad para su utilización por la Gerencia de Créditos.

## **Área de Mejora No.3**

### **Criterios no confiables al identificar eventos**

En la identificación de riesgos no se poseen criterios confiables, debido a que no se cuenta con niveles fundamentados por matrices de madurez del área de créditos y cobros.

#### Causa

Falta de utilización confiable de procedimientos, puntos de vista y niveles de escala de riesgos.

#### Efecto

Ineficiencia de la gestión de riesgos debido a que es inadecuada por la falta de fundamentos establecidos sobre el tratamiento del área de Créditos y Cobros.

#### Comentario de la Administración

No se han establecido matrices desde la implantación de la metodología, debido a que a la firma de auditoría que prestó sus servicios no estuvo de acuerdo en brindarle un acompañamiento en el uso de la misma.

#### Plan de Acción

Establecer criterios a escalas descriptivas y numéricas que sirvan de respaldo para conocer los niveles a los cuales se encuentra la probabilidad, impacto y riesgo inherente para la mayor confiabilidad en el uso de mitigador acorde a las necesidades.

### **Área de Mejora No.4**

#### **Falta de Políticas**

Inexistencia de políticas oficialmente establecidas en manuales sobre el área de Créditos y Cobros.

#### Causas

Falta de compromiso sobre la gestión para establecer controles eficientes y eficaces para el resguardo de los activos.

#### Efectos

Causar pérdidas económicas derivadas del uso de respuestas al riesgo específicas por la mala determinación de controles.

#### Comentario de Administración

Se realiza un listado de actividades de control el cual se comunican a cada gerencia.

Plan de acción

Realización del diseño de controles específicos sobre el área de Créditos y cobros que impulsen las respuestas necesarias a la exposición que se encuentra.

### **Área de Mejora No.5**

#### **Falta de congruencia en respuesta a los riesgos**

Falta de congruencia en respuestas al riesgo establecidas por la Gerencia de Créditos y Cobros utilizadas en la metodología con las establecidas y comunicadas por la Gerencia General.

Causa

Criterios inadecuados en la formulación de actividades de control sin la participación del Gerente de Créditos y cobros.

Efecto

Errores significativos que impacten razonablemente la empresa en la aplicación de actividades propuestas sin conocimiento del tratamiento del créditos y cobros.

Comentario de la Administración

Se consideró que, por la falta de experiencia en la gestión de riesgos por parte del Gerente de Créditos y Cobros, las actividades de control fueran establecidas por la Gerencia General.

Plan de Acción

Debe existir concordancia sobre la definición de actividades de control dentro de la metodología utilizada, es necesario realizar reuniones para establecer con base en experiencia de gestión y experiencia del área para poder definir a detalle las bases del diseño recomendado anteriormente.

## **Área de Mejora No. 6**

### **Supervisión ineficiente**

Ineficiente supervisión sobre la Gestión de Riesgos dentro del Área de Créditos y Cobros.

#### Causa

Falta de compromiso del área de créditos y cobros para elaborar políticas y procedimientos que definan supervisiones continuas.

#### Efecto

Variaciones en los riesgos aceptados que provoquen indicios de fraudes.

#### Comentario de la Administración

Se tiene contemplado a principios del siguiente año el diseño de políticas y procedimientos enfocados en la gestión de riesgos.

#### Plan de Acción

Poseer una persona dentro del Consejo de Administración especialista en gestión de riesgos, que establezca programas de supervisión en todas las áreas, poniendo atención en la definición de matrices, apetito al riesgo y sobre los niveles o rangos establecidos.

## **Área de Mejora No. 7**

### **Falta de criterios para la determinación del riesgo**

Falta de criterios para determinar los niveles sobre cantidades cualitativas para la determinación del riesgo residual para su mapeo de riesgos correspondiente al área y establecimiento de su posición ante el apetito de riesgo y sus efectos.

#### Causa

Falta de conocimiento del Gerente de Créditos y Cobros sobre la metodología.

### Efecto

Información escasa de confiabilidad y propósito de gestión insatisfecho por la propensión a pérdidas en la recuperación de recursos económicos.

### Comentario de Administración

En la inducción al puesto se le brindó información que el Gerente debe de utilizar para realizar su labor de manera eficiente.

### Plan de acción

Diseño de matrices de madurez y niveles de probabilidad, impacto, riesgo inherente, control, que mantenga relación con el riesgo residual en los parámetros definidos, los cuales poseen una definición alineada al uso de la metodología adecuada.

## CONCLUSIONES

1. La gestión de riesgos en las empresas comercializadoras tiene como objetivo reducir los diferentes riesgos que pueden afectarlas para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos, garantizando el uso eficiente de los recursos y activos que éstas poseen.
2. La importancia de una gestión de crédito está basada en minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.
3. El rol fundamental de la auditoría interna respecto a la gestión de riesgos es proveer aseguramiento objetivo a la entidad sobre la efectividad de las actividades de gestión de riesgos en la empresa, para ayudar a asegurar de que los riesgos claves están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.
4. La aplicación de la metodología del informe de gestión de riesgos empresariales provee a la administración de una herramienta efectiva de control que permite la gestión adecuada de los distintos niveles de riesgo, la correcta toma de decisiones y la certeza del uso correcto de la información.

## RECOMENDACIONES

1. Evaluación constante al modelo de gestión de riesgos diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa, de tal manera que se pueda contar con información útil para la toma de decisiones oportunas que fortalezcan el logro de los objetivos de las empresas comercializadoras.
2. Para la gestión de créditos se recomienda hacer uso de una matriz de riesgo la cual ayudará a mostrar de forma sistémica todas aquellas acciones que permitan mantener niveles bajos de riesgo, creando sistemas de evaluación de créditos, dando capacitación al personal y detectando todas las posibles fallas en la asignación de crédito a los clientes.
3. El rol de la auditoría interna debe de estar libre de amenaza sobre la independencia y objetividad del auditor interno, en donde dicho auditor debe de brindar aseguramiento sobre la confiabilidad de la metodología de la gestión de riesgos.
4. Garantizar el cumplimiento y capacitación constante sobre las nuevas metodologías y lineamientos, por parte de la dirección, que provean a la entidad de herramientas que permitan el uso correcto y la obtención de la integridad de la información para la salvaguarda de los activos, información y la correcta toma de decisiones.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barrios Pérez Luis Emilio, Prontuario de leyes fiscales. Ediciones Legales Comercio e Industria Año 2,006, 379 Páginas.
2. Berbia, Patricia, Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno - edición 2008. Páginas 285.
3. Bromilow, Catherine L. CPA, Keller, Donald P. CPA., Audit Committee Effectiveness – What Works Best – 3rd Edition. 2005 Pages 149.
4. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, 2013. Páginas 6.
5. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, 2013 páginas 151.
6. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), Gestión de Riesgos Corporativos, Técnicas de Aplicación, 2013 páginas 125.
7. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), Internal Control – Integrated Framework. Guidance on Monitoring Internal Control Systems Volume I, II y III: Guidance January 2013pages 154.
8. Instituto de Auditores Internos de España. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Enero 2016. 211 páginas.
9. Kincaid, James K, CIA, CGAP, CFSA; William J. Sampias, CFSA, CISA; Albert J. Marcella Jr., Ph.D., CFSA, COAP, CQA,CSP,CDP,CISA. Certificación en Autoevaluación de Control- Guia de Estudio – edición 09 / 2008. Páginas 222.
10. Lawrence J. Gitman – Principios de la Administración financiera – edición 2007 páginas 690.
11. The Institute of Internal Auditors, Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial, septiembre 2014. 8 páginas.

## WEBGRAFÍA

12. Azpeleta Doldán, Rubén, Que es una empresa. Recuperado en fecha 01/06/2016 de: <http://www.gestion.org/economica/creacion-de-empresas/5551/que-es-una-empresa.html>
13. Brachfield, Pere J, ¿Cómo cobrar impagados? Recuperado en fecha 01/06/2016 de: <http://www.ganaropciones.com/cobro.htm>
14. Canabal, Pablo. Economía de la Empresa. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/sitiomanchego/economia-de-la-empresa>
15. Cuellar, F, Contabilidad Financiera. Recuperado en fecha 11/05/2016 de: [http://www.cbo-eco.ca/en/pdf/ml/spanish/Spanish-credit\\_and\\_collections.pdf](http://www.cbo-eco.ca/en/pdf/ml/spanish/Spanish-credit_and_collections.pdf)