

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**LICENCIATURA EN CONTADURÍA**  
**PÚBLICA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**LICENCIATURA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE**  
**CRÉDITO Y COBRO DE UNA EMPRESA**  
**DISTRIBUIDORA DE MAQUINARIA PESADA E**  
**INDUSTRIAL CON BASE EN COSO III PARA EL**  
**SEGUNDO SEMESTRE DEL 2016, PARA LOGRAR**  
**EL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE SUS**  
**PROCESOS.**

**Estudiante:**

**Lizeth Miranda Mejía**

**Tutora:**

**Licda. Victoria Rojas Meneses**

**San José Costa Rica**

**Junio 2017**

DECLARACIÓN JURADA

Yo Lizeth Miranda Mejía, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1130-0898, egresado de la carrera de Contaduría Pública de

la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi

trabajo de investigación titulado:

Control interno del departamento de Crédito y Cobro de una empresa distribuidora de maquinaria pesada e industrial con base en COSO II para el segundo semestre 2016

*para lograr el funcionamiento eficiente de sus procesos*

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 24 días del mes de Julio del año dos mil 17.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1130-0898

## CARTA DEL TUTOR

San José, 24 de mayo de 2017

**Dirección**  
**Carrera Contaduría Pública**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Lizeth Miranda Mejía, cédula de identidad número 1-1130-0898, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Control interno del Departamento de Crédito y Cobro de una empresa distribuidora de maquinaria pesada e industrial con base en COSO III para el II semestre 2016 para lograr el funcionamiento eficiente en sus procesos**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría.


En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	16
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19
	TOTAL		92

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
**Licda. Victoria Rojas Méndez**  
**Cédula identidad N. 3-0240-0045**  
**Carné Colegio Profesional N.1180**

San Jose, 20 de julio de 2017

Señor

Joaquín Hernández Aguilar

Director de la Carrera de Contaduría Pública

Universidad Hispanoamericana

Estimado señor Hernández,

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, ortografía, puntuación, redacción y vicios de lenguaje de la Tesis de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, denominado "Control interno del Departamento de Crédito y Cobro de una empresa distribuidora de maquinaria pesada e industrial con base en caso III para el segundo semestre del 2016, para lograr el funcionamiento eficiente de sus procesos", elaborada por la estudiante Lizeth Miranda Mejía, puedo afirmar que está escrita correctamente según las normas de nuestra Lengua Moderna.

Respeté, a lo largo del trabajo, el estilo de los autores.

Atentamente.



Carlos Manuel Barrantes Ramirez

Filólogo

Carné del Colegio de Licenciados y Profesionales  
en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes

Núm. 16308

Cédula 1-0312-0358

Celular 8397-1348

## CARTA DE LECTOR

San José, 10 de julio de 2017

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Llorente**  
**Carrera Contaduría**

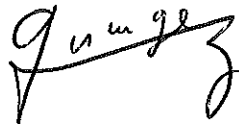
**Estimados señores:**

La estudiante Lizeth Miranda Mejía, cédula de identidad 1-1130-0898, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MAQUINARIA PESADA E INDUSTRIAL CON BASE EN COSO III PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2016, PARA LOGRAR EL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE SUS PROCESOS", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Contaduría.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado ante un filólogo.

Atentamente,



**Lic. Gerardo Calderón Zúñiga, MBA, MCP**  
**Cédula identidad N° 1-0485-0009**  
**Carné 1397, Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica**

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>VIII</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>VIII</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1 Antecedentes del Problema .....	1
1.1.2 Problematización del Problema.....	2
1.1.3 Delimitación del Problema.....	3
1.1.4 Justificación del Problema .....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 ALCANCES Y LIMITES DEL PROBLEMA.....	7
1.4.1 ALCANCES .....	7
1.4.2 LIMITACIONES.....	8
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO .....	9
2.2 CONTEXTO TEÓRICO .....	14
2.2.1 Control Interno.....	14
2.2.1.1 Características del Control Interno .....	16
2.2.1.2 Objetivos del Control Interno .....	17
2.2.1.3 Elementos del control interno.....	17
2.2.1.4 Clasificación del control interno.....	18
2.2.1.5 Formas de realizar el estudio y evaluación del control interno .....	18
2.2.1.6 Riesgos del control interno .....	19
2.2.2 Marco de referencia del control Interno .....	21
2.2.2.1 Modelo COSO.....	21
2.2.3 Departamento de Crédito y Cobro en una empresa Distribuidora de Maquinaria Pesada e Industrial .....	52
2.3 HIPÓTESIS .....	70
2.3.1 Variable Independiente.....	72
2.3.2 Variable Dependiente .....	73
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	73
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>76</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>76</b>

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.1.1 Finalidad .....	77
3.1.2 Dimensión Temporal.....	78
3.1.3 Marco.....	79
3.1.4 Naturaleza .....	79
3.1.5Carácter .....	80
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	81
3.2.1 Fuentes de primera mano.....	81
3.2.2 Fuentes de segunda mano .....	82
3.2.3 Fuentes de tercera mano .....	82
3.3 SELECCIÓN DE MUESTRO.....	82
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	83
3.4.1 Encuesta.....	83
3.4.2 Observación .....	84
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	85
3.5.1 Variable Independiente.....	85
3.5.2 Variable Dependiente .....	86
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>87</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>87</b>
4.1 AMBIENTE DE CONTROL.....	88
4.1.1 La Organización procura integridad y los valores éticos. ....	88
4.1.1La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.....	88
4.1.2 El Consejo de Administración demuestra independencia de la de control interno.....	100
4.1.5 La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.....	114
4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	120
4.2.1 La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.....	120
4.2.2 La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.....	122
4.2.3 La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.....	124
4.2.4 La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.....	130
4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	131
4.3.1 La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.....	131
4.3.2 La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.....	153
4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	154
4.4.1 La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.....	154
4.4.2 La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.....	155

4.4.3 La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno. ....	160
4.5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN .....	161
4.5.1 La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento. ....	161
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>165</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>165</b>
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
<b>ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN .....</b>	<b>172</b>
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>173</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>173</b>
<b>6.PROPUESTA .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>174</b>
<b>DEPARTAMENTO DE COBROS .....</b>	<b>225</b>
<b>DEPARTAMENTO DE COBROS .....</b>	<b>226</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA .....</b>	<b>227</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....</b>	<b>232</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>237</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>240</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1	Compromiso de la Gerencia General por los valores éticos .....	97
Gráfico #2	Reglamento Interno de Trabajo .....	99
Gráfico #3	Manifestación de la integridad de valores éticos de la empresa .....	101
Gráfico #4	Acciones tomadas por el consumo de drogas o bebidas alcohólicas en la empresa .....	103
Gráfico #5	Controles Éticos del Departamento de Crédito y Cobro .....	106
Gráfico #6	Participación de la Junta Directiva en el Desarrollo del Control Interno .....	109
Gráfico #7	Conocimiento apoyo y compromiso de la Gerencia por el CI .....	110
Gráfico #8	Estructura Organizacional de la empresa .....	115
Gráfico #9	Estructura Organizacional del Departamento de Crédito .....	118
Gráfico #10	Respecto del área de Recursos Humanos .....	119
Gráfico #11	Exigencia del cumplimiento de la rendición de cuentas a través .....	122

	<i>de las estructuras</i>	
Gráfico #12	<i>Establecimiento de medidas de rendimiento, incentivos y recompensas</i>	123
Gráfico #13	<i>Evaluación de las medidas de desempeño e incentivos de acuerdo con los objetivos y medidas disciplinarias</i>	126
Gráfico #14	<i>Claridad de los objetivos para identificar riesgos</i>	126
Gráfico #15	<i>La administración considera los riesgos en todos los niveles de la organización</i>	129
Gráfico #16	<i>Respecto del Sistema de información</i>	134
Gráfico #17	<i>Identificación y evaluación de cambios importantes en la empresa</i>	137
Gráfico #18	<i>Las actividades de Control mitigan riesgos para el logro de objetivos</i>	139
Gráfico #19	<i>La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología</i>	141
Gráfico #20	<i>Actividades de contrl del Departamento de Crédito y Cobro</i>	144
Gráfico #21	<i>Solicitud de Crédito</i>	146
Gráfico #22	<i>Controles de facturas de Crédito</i>	153
Gráfico #23	<i>Cartera Crediticia</i>	156
Gráfico #24	<i>Clientes Cobro Judicial</i>	158
Gráfico #25	<i>Desarrollo e implementación de controles para la información</i>	161
Gráfico #26	<i>Comunicación e información del Departamento de Crédito y Cobro en la empresa</i>	164
Gráfico #27	<i>Comunicación e información del Departamento de Crédito y Cobro con los clientes</i>	166
Gráfico #28	<i>Monitoreo, Supervisión y Evaluación de las actividades de la empresa</i>	169
Gráfico #29	<i>Monitoreo, Supervisión y Evaluación de las actividades del Departamento de Crédito</i>	170

### ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo #1	<i>Entrevista #1</i>	158
----------	----------------------	-----

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración #1		39
Ilustración #2		57

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro #1		104
-----------	--	-----

## DEDICATORIA

A Dios, por ayudarme a cumplir esta meta en mi vida, definitivamente sin Él jamás lo hubiese logrado Él fue mi apoyo, mi fuerza, mi inspiración, mi todo.

A la Virgen María, por ser mi gran intercesora en este gran sueño.

A mi mamá hermosa, ella ha sido mi gran ejemplo por seguir. Me enseñó a nunca desfallecer aunque vengan tormentas, su amor, sus consejos, fueron un aporte importantísimo en este caminar.

A mi abuelita, que aunque ya no está conmigo físicamente, siguen vivas conmigo todas sus enseñanzas, su gran amor para conmigo lo siento vivo y fue de gran apoyo es este gran sueño.

A mi hermana, por siempre estar para mí incondicionalmente.

A todos quienes de una u otra manera han colaborado para el desarrollo de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a María, por permitirme cumplir esta meta y concederme la bendición de poder ver concluida esta meta.

A mi mamá, por su gran amor, por el apoyo ilimitado, e incondicional que siempre me has dado, por haberme formado como una mujer de bien, y por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla, no hay palabras en este mundo para agradecerte, mami.

A mi hermana, por brindarme su amistad y complicidad en cada momento sin dudarlo.

A mi amiga Vanessa Campos, por todo su apoyo incondicional, juntas vivimos esta gran aventura que nos enseñó muchas cosas entre ellas a ser mejores personas.

A mi amiga Rebeca Romero, por siempre estar día a día conmigo escuchándome y apoyándome a lo largo de este gran sueño.

A mi tutora Victoria Rojas Meneses, por su esfuerzo, tiempo y dedicación, sus conocimientos y orientaciones fueron fundamentales para lograr este proyecto en definitiva sin ella no lo hubiese logrado.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

La empresa en estudio es costarricense con más de 41 años en el mercado automotriz e industrial, ofreciendo maquinaria, repuestos y servicios de alta calidad, con amplio respaldo y garantía por los fabricantes de las marcas que representan. En esta compañía se tiene una administración orientada hacia las ventas por lo cual se presta poca atención a la parte administrativa, sin percatarse que el funcionamiento exitoso de una empresa va ligado a muchos más objetivos como: revisar continuamente la validez de los objetivos del negocio, mejorar sus estrategias, conocer a fondo su operación, que simplemente basar sus objetivos principales en los resultados de sus ventas.

En toda organización uno de los roles primordiales de la gerencia es examinar el establecimiento, desarrollo y ejecución eficaz de metas y objetivos que permitan obtener mayores beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

Si una empresa funciona con un panorama limitado exclusivamente a sus ventas, puede verse vulnerable ante factores como: falta de enfoque, excesivas inversiones en activos fijos, no contar con buenos sistemas de información, fallas en los controles internos, falencias en materia de créditos y cobranzas, mala selección del personal, excesiva centralización en la toma de decisiones, pudiendo generar problemas graves en su funcionamiento cotidiano.

### **1.1.2 Problematización del problema**

Para conservar y atraer nuevos clientes, muchas empresas recurren al ofrecimiento de crédito y las condiciones de éste puedan variar, según el mercado en donde desarrolle la empresa, de tal manera que las cuentas por cobrar o créditos constituyen, actualmente la clave en el éxito de los negocios. Son el activo líquido de mayor disponibilidad después del efectivo, caja y bancos, por ello es de importancia tener buenas políticas y controles para que los negocios cuenten con suficiente liquidez para poder cumplir sus compromisos de pago de manera regular, aumentar la rentabilidad y tener un uso eficiente de los recursos de la empresa

Un adecuado sistema de control Interno colabora en la buena obtención de resultados económicos de la empresa, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y productividad en los diferentes procesos.

La empresa en estudio tiene una administración basada en ventas, por lo cual se involucran varias actividades del Departamento de Crédito y Cobro, que aplican control interno como: son evaluar a los clientes para asignarles una línea de crédito adecuada, inclusión de información en base de datos de los clientes de crédito, dar un seguimiento a los estados de cuenta de los clientes, ejecutar las cobranzas para cumplir con las metas planteadas por la Gerencia, cálculo de comisiones de ventas, estimar las cuentas de incobrables, realizar proyecciones de cobro, dar seguimiento completo al trámite de facturas de cobro, medir el tiempo efectivo de los mensajeros, la toma de decisiones de la empresa.

### **1.1.3 Delimitación del problema**

Este estudio se realiza en el Departamento de Crédito y Cobro de una empresa dedicada a la venta de maquinaria pesada e Industrial, ubicada en el distrito de La Uruca, cantón San José, en la provincia de San José, Costa Rica.

Esta empresa cuenta con pocos controles internos, de ahí la necesidad de conocer cuáles son los requerimientos mínimos de un sistema de control Interno para que el Departamento de Crédito y Cobro logre el funcionamiento eficiente de sus procesos.

### **1.1.4 Justificación del problema**

Las razones que justifican esta investigación son las siguientes:

Esta investigación se basa en identificar un sistema de control interno en el Departamento de Crédito y Cobro de una empresa distribuidora de maquinaria pesada e industrial, que le permita efectuar correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas en diferentes procesos, lo cual va a generar inmensos beneficios al Departamento Crédito y Cobro, y con ello mejorar la recuperación en la cartera crediticia.

Asimismo, la investigación genera un aporte innovador como inicio para mejorar todos los procesos de la empresa.

Aunado a lo anterior, los resultados de esta investigación proporcionan un beneficio a la Universidad porque se van a plasmar en la práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, quedando expresados en este documento que va a ser de acceso público a la demás comunidad estudiantil, para futuras investigaciones de estudiantes, porque les proporciona un modelo de estudio, para empresas dedicadas a la venta de maquinaria.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son los requerimientos mínimos del sistema de control interno para un Departamento de Crédito y Cobro de una empresa dedicada a la venta de maquinaria pesada e industrial, para que logre el funcionamiento eficiente en sus procesos?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Los objetivos de Investigación son la guía del estudio; expresan de manera muy sintética qué se pretende con la investigación, además guardan relación directa

con las actividades, comenzando con un verbo en infinitivo señalando una intención o afectación de algún aspecto en particular. (Grau & Rojas)  
Un objetivo general expresa "el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema" (Arias, 2006, p. 45).

“El Objetivo general precisa la finalidad de la investigación en cuanto a sus expectativas más amplias”. (Gómez, 2006 p.22)

**Definir un sistema de control interno para el Departamento de Crédito y Cobro de una empresa de venta de maquinaria pesada e industrial, con base en los componentes de COSO III.**

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son los pasos que se van a emplear para resolver el objetivo principal de la investigación (Nope, 2002 p.33)

“Indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste” (Amador, 2003 p.22)

- Evaluar el funcionamiento del Sistema de Control Interno, existente con base en el Marco Integral de Control Interno (Coso III) mediante la evaluación del cumplimiento para cada componente.
- Revisar y analizar las actividades y procesos del Departamento de Crédito y Cobro.

- Determinar los requerimientos mínimos de control interno del Departamento de Crédito y Cobro
- Diseñar una propuesta, que mediante mecanismos esenciales de control interno, permita superar las fallas detectadas, para contribuir al logro de los objetivos del Departamento de Crédito y cobro.

## **1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 ALCANCES**

El presente trabajo de investigación propone diseñar un sistema de control interno del Departamento de Crédito y Cobro de una empresa distribuidora de maquinaria pesada para lograr el funcionamiento eficiente de sus procesos.

### **1.4.2 LIMITACIONES**

Una limitación encontrada es que la empresa en investigación no está anuente por relevar su nombre real, también se encuentra con algunas limitaciones en el acceso de información.

Además, no se tuvo acceso a expedientes de crédito para verificar su contenido, ni a los estados financieros de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 EI CONTEXTO HISTÓRICO**

“Una Empresa es una organización del sistema económico, que mediante una determinada combinación de recursos y materiales (factores) permite a través de la gestión eficiente de un conjunto de actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios a sus titulares obtener de ello un beneficio o utilidad” (Amaro, 2012, p.67)

En un sentido estricto, la compañía es una persona jurídica, está compuesta por la unión de actividades y de capitales que, al cumplir con los requerimientos establecidos para su creación y funcionamiento, posee por autoridad de la ley de capacidad similar a la persona individual, por lo que puede obtener derechos y adquirir deberes u obligaciones.

En una realidad socio-económica, calificada como una entidad económica de producción básica (bienes y servicios), compuesta por un grupo de elementos y factores humanos, técnicos financieros, situados en una o varias unidades físico especiales o centros de administración combinados y ordenados, según determinados patrones de estructura organizada, esta mezcla se efectúa con base en ciertos planes a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de alcanzar los objetivos que define la conducta empresarial y que, necesariamente, conlleve el desarrollo de funciones específicas y concretas de carácter financiero, productivo y comercial.

#### Características de las empresas comerciales

Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra y venta de productos terminados.

Pueden ser de tres tipos:

- a) Mayoristas: son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor
- b) Minoristas o detallistas: son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.
- c) Comisionistas: se dedican a vender mercadería que los productores le dan a consignación, por la que perciben una ganancia o comisión.

### Clasificación de las empresas

Lawrence, (2012) afirma:

Toda empresa tiene y necesita un tipo de organización la cual depende de su estructura. La organización de cada empresa deberá desarrollarse con el objeto de obtener en su funcionamiento el máximo de eficiencia que conduzca a la producción del bien o servicio en las óptimas condiciones (p.50)

Existen diferentes puntos de vista y criterios para organizar las empresas. A continuación se desarrollan algunos de ellos:

#### De acuerdo con la propiedad de la empresa

- a) Empresa Pública: son las que se basan en la institución de la propiedad estatal cuyo fin es velar por el bienestar de la comunidad, tiene como propósito, complacer una necesidad de carácter social.
- b) Empresa Privada: su esencia es la libertad de realizar determinada actividad económica, busca la obtención de un beneficio mediante la

satisfacción de alguna necesidad de orden general, su fin primordial es el lucro.

- c) Empresa Mixta: son aquellas que el capital de la empresa está instituido por aportaciones de entidades de Gobierno o de particulares.

De acuerdo con el tipo de actividad que realizan

- a) Comerciales: son aquellas entidades que se dedican a la compra-venta de mercadería, el objetivo principal es obtener ganancia en sus transacciones.
- b) Agrarias: son aquellas empresas que basan su funcionamiento productivo en la explotación de la tierra que constituye su principal medio de productividad.
- c) Industriales: son las compañías que su actividad es la extracción de materias primas con el objetivo de obtener un producto con un valor agregado y llevarlo a un mercado.

La empresa en investigación según los criterios mencionados es una empresa privada y de acuerdo con su actividad se clasifica en comercial, es costarricense con más de 41 años en el mercado automotriz e industrial, ofrece repuestos y servicios de alta calidad con amplio respaldo y garantía por los fabricantes de las marcas que representan.

Esta empresa es distribuidora en repuestos y servicio de varias marcas de motores. En transmisiones automáticas tienen la representación para todo el país de una reconocida marca y en compresores ofrecen, también, una marca líder en

el mercado. En la línea industrial de montacargas y carretillas son representantes exclusivos a nivel nacional de importantes marcas mundiales.

También cuenta con venta de equipo portuario de varias líneas.

Dentro de los servicios, tienen venta de repuestos para todos los equipos que representan una existencia en las bodegas adecuadas a sus necesidades, asimismo, disponen, también de servicio logística de emergencia, para pedidos por vía aérea y comunicación directa con fábrica vía satélite, Internet, catálogos electrónicos y actualizados para brindar mejor atención a sus clientes.

En el taller de servicio, ofrecen reparación de maquinaria pesada de construcción, portuario, equipo de transporte e industrial y marino. Cuentan con un personal debidamente especializado, entrenado y certificado por nuestros fabricantes.

Para brindar un mejor servicio de solución a las necesidades de sus clientes, cuentan con una fuerza de ocho vendedores que brindan el soporte de repuestos y de servicios, con asesoría en la escogencia de los repuestos y componentes y del servicio técnico.

### Misión

Somos el proveedor líder de soluciones de maquinaria con las mejores opciones financieras y tecnológicas, para los mercados de la industria, transporte y generación eléctrica en Costa Rica.

Buscamos maximizar las relaciones de valor con nuestros clientes, el bienestar y desarrollo de nuestro personal, de nuestra comunidad y la rentabilidad de la empresa.

### Visión

Calidad que rinde: con nuestras soluciones seremos líderes y haremos líderes a nuestros clientes.

### Valores

- INTEGRIDAD. El poder de la honestidad. La integridad es el fundamento de todo lo que hacemos.
- EXCELENCIA. El poder de la calidad. Establecemos y logramos metas ambiciosas.
- TRABAJO EN EQUIPO. El poder de trabajar juntos. Nos ayudamos unos a otros para lograr el éxito.
- COMPROMISO. El poder de la responsabilidad. Asumimos nuestras responsabilidades.

## **2.2 Contexto teórico**

### **2.2.1 Control interno**

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa.

Esto asegura qué tan fiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un

adecuado control interno, pues gracias a éste se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también, se logra evaluar la eficiencia de ésta en cuanto a su organización.

### **Definición de control interno**

Existen muchas definiciones acerca del control interno, según Hernández (2008) se define como:

El Control Interno lo comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la gerencia.( p.30)

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Aguirre (2012) hace mención en su libro de Contabilidad de Costos que:

El Control Interno, conocido también como control de gestión, contempla a la empresa en su totalidad, aplicando una serie de instrumentos necesarios para conseguir eficiencia y eficacia en cada una de las operaciones que la empresa realice. Continúa diciendo que el control debe realizarse en todas y cada una de las áreas en que se divide la empresa. Y algo muy importante que menciona es que el control consiste en comparar lo real con lo planeado. (p.55)

El control interno, según la Norma Internacional de Auditoría 315 edición 2013 se define como: El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno

#### **2.2.1.1 Características del control interno**

- Debe comprender un plan de organización flexible, simple donde se defina claramente líneas de autoridad y de responsabilidad.
- Debe contener un sistema de autorización que contemple acción sobre activos, pasivos, ingresos y gastos mediante el control de las operaciones a través del registro.
- Prácticas sanas estableciendo una distribución de obligaciones y responsabilidades, evitando que una sola persona maneje una operación de

principio a fin, y una segregación de funciones que abarque, tanto a personas como a departamentos, que se extiendan por toda la organización y a todos los niveles de mando (Charles T. Horngren, 2006) mando .

#### **2.2.1.2 Objetivos del control interno**

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la Entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la Entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias (Charles T. Horngren, 2006, p.66).

#### **2.2.1.3 Elementos del control interno**

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

- Planeación.
- Organización.
- Procedimientos.

- Personal.
- Autorización.
- Sistema de información.
- Supervisión.

#### **2.2.1.4 Clasificación del control interno**

El control interno se divide en:

- a) Control administrativo: donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.
- b) Control financiero – contable: orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una empresa.

#### **2.2.1.5 Formas de realizar el estudio y evaluación del control interno**

Métodos:

- a) Método descriptivo o de memorando: consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la empresa, hace referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.
- b) Método gráfico: señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.
- c) Método de cuestionario: consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados, los cuales incluyen preguntas respecto de cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

#### **Funciones y responsabilidades**

Todos los miembros de la organización son responsables de adherirse a un sistema de control interno, en donde cada uno debe considerar lo siguiente:

a) La dirección: el director general o gerente general, es el responsable último y debe asumir la “titularidad” del sistema. Esta fija las pautas en las esferas más altas de la empresa, influye en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable. Los directores designan al responsable de cada función dentro de su unidad y establecen políticas y procedimientos de control interno más específicos.

b) El Consejo de Administración: debe ofrecer orientación, pautas de actuación y una visión global del negocio. Un miembro eficaz del consejo debe ser objetivo, capaz y curioso. Debe conocer las actividades de la empresa y su entorno y dedicar el tiempo necesario al cumplimiento de sus responsabilidades.

c) Auditores internos: desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control y ayudan a mantenerla a lo largo del tiempo.

d) Otros empleados: el control interno es de responsabilidad de todos los miembros de la organización y, por lo tanto, debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del puesto de trabajo de cada empleado; o sea, todo el personal debe ser responsable de comunicar al nivel superior los problemas surgidos en el transcurso de las operaciones.

#### **2.2.1.6 Riesgos del control interno**

La Norma Internacional de Auditoría 315 edición 2013, indica:

El riesgo de auditoría puede considerarse como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los

estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos del control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría puede ser afectado por controles internos deficientes, complejidad de contabilidad, subjetividad, la posibilidad de que la dirección prescinda de los sistemas, la naturaleza del negocio y muchas otras circunstancias importantes.(p.30)

a) Riesgo inherente: consiste en la posibilidad de que en el proceso ocurran errores sustanciales antes de considerar la efectividad de los sistemas de control; las áreas que resultan de criterio subjetivo gerenciales, tales como: Obsolescencia de inventarios, provisión para cuentas incobrables, entre otros. Son de mayor riesgo que las que resultan de determinaciones más objetivas.

b) Riesgo de control interno: se refiere a la incapacidad de los controles internos de prevenir o detectar los errores.

Al igual que el riesgo inherente, el riesgo de control existe, independientemente de la auditoría y esto en gran medida está fuera del control del auditor.

d) Riesgo de detección: Existe la posibilidad de que haya ocurrido errores importantes en el proceso administrativo contable, que no sean detectados por el control interno y tampoco por las pruebas y procedimientos diseñados y realizados por el auditor. Este se puede evaluar como sigue: alto, moderado y bajo, y va a depender de los resultados del análisis del auditor.

## **2.2.2 Marco de referencia del control Interno**

Existen diferentes marcos de referencia de control interno internacionales que brindan información atinente en cuanto a mejoras prácticas de control, a saber, el COSO (USA), COCO (Canadá), MICIL (Adaptación de COSO en Latinoamérica), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica), y a nivel Nacional la Contraloría General de la República de Costa Rica publicó en el 2002, Ley General de Control Interno.

### **2.2.2.1 Modelo COSO**

COSO (Committe of Sponsoring Organizations) nace después de cinco años de estudio y discusión por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos en 1992, formando un nuevo marco conceptual del control interno con el objetivo fundamental de integrar las diversas definiciones y conceptos anteriores.

En el año 2013; se presenta la versión actualizada de Control Interno – Marco Integrado con el objetivo de aclarar los requerimientos del control interno actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.

Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones en el cual se permita a las organizaciones desarrollar y mantener de una manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento

de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y del negocio. De igual manera hace énfasis en la importancia del criterio profesional de la dirección en el diseño implementación, funcionamiento y evaluación de la efectividad del sistema de control interno.

A nivel organizacional, se realza la necesidad de que la organización comprenda perfectamente la trascendencia del control interno, esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a las operaciones de la organización y no como un conjunto de reglas, la incidencia de éste sobre los resultados de su gestión y el papel estratégico a conceder a la auditoría. A nivel de normativa, pretende plantear y establecer normas rígidas compuestas por mecanismos administrativos.

Como lo establece el marco integrado del control interno su misión es “Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones”

Por otro lado, establece tres categorías de objetivos, los cuales les permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno los cuales son:

**Objetivos operativos** se refiere a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo sus objetivos financieros y operativos, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

**Objetivos de información** se refiere a la información interno y externa, financiera y no financiera, abarcando aspectos de confiabilidad, oportunidad , transparencia, además de conceptos establecidos por las políticas de la entidad, las regulaciones, o bien, de organismos reconocidos

**Objetivos de cumplimiento** se refiere al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que debe de estar sujeta la entidad.

#### **2.2.2.1.1 Componentes de control interno**

Este modelo consta de cinco componentes que la administración puede diseñar y aplicar para proporcionar seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo de manera adecuada.

##### **Ambiente de control**

Es donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración, y está influenciado por factores tanto externos, tales como la historia, los valores, el mercado y el ambiente competitivo y regulatorio. Marca el comportamiento de una organización, por lo que consiste en el conjunto de normas, acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración en cuanto al control interno y su importancia para la organización, incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten a la administración llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión de la entidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y la firmeza de aplicación a las medidas de evaluación del desempeño y las compensaciones para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño.

Está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como:

- Integridad y valores éticos de los recursos humanos: son elementos esenciales del ambiente de control, afectando a todos los componentes del mismo, durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.
- Compromiso de competencia profesional: determina que la necesidad de contar con empleados competentes es obvia, particularmente, en este ambiente. En este sentido, es importante que la administración defina los niveles de competencia requerida para el personal, según sea cada trabajo en particular y reconozca, a su vez, los conocimientos, habilidades y nivel de perfeccionamiento adicional que estos necesitan. Necesidad que puede y debe ser satisfecha mediante una capacitación dirigida y continuada.
- Consejo de administración y comité de auditoría. Es importante, también, que la entidad cuente con un Comité de Auditoría, el cual debe: revisar y monitorear, tanto la auditoría externa como la interna, preocuparse por los estados financieros, la calidad del control interno de la organización y de todo aquello vital para el éxito empresarial.
- La filosofía de dirección y el estilo de gestión. Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera,

el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

- Estructura organizativa. Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos en el ámbito de empresa. Las actividades pueden referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor: es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. Puede haber funciones de apoyo a las anteriores relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico.
- Asignación de autoridad y responsabilidad. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, por utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos. Indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

### **Evaluación de los riesgos**

Todas las organizaciones enfrentan diferentes riesgos procedentes de fuentes internas y externas, independientemente de su tamaño estructura o naturaleza. Los riesgos afectan a las organizaciones en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Como se define en el COSO “riesgo es la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos”. Por lo que, la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. La definición de objetivos es una parte clave del proceso administrativo por ser requisito previo para un control interno eficaz.

Los objetivos deben ser establecidos por la administración y estos deben de ser operativos, de información y de cumplimiento, deben de ser lo suficientemente claros y detallados para que permitan la identificación y evaluación de los riesgos con el impacto en dichos objetivos. De igual manera la administración en la evaluación del riesgo, debe considerar el impacto que puedan tener los posibles cambios en el entorno externo e interno de no resultar el control interno efectivo.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

Algunos factores que influyen en la evaluación de los riesgos son: políticas y procedimientos; aprobaciones y autorizaciones; conciliaciones y verificaciones; seguridad de activos; segregación de funciones; identificación de eventos; valoración de riesgos; y respuesta al riesgo.

### **Actividades de control**

Son acciones establecidas través de normas y procedimientos que tienen a asegurar que se cumpla las directrices y políticas de la dirección para afrontar los riesgos identificados, con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen. Estas actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la organización, estas según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección, y pueden ser manuales o automatizadas. Se puede señalar que las funciones normalmente están integradas en definiciones y funcionamiento, sin embargo, en aquellas áreas que posea posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas.

Según el COSO las actividades de control consideradas son las siguientes:

Revisiones de alto nivel: se compara del desempeño contra presupuestos, pronósticos, entre otros.

1. Procesamiento de la información: con el fin de verificar la precisión, integridad y autorización de las transacciones, se realiza una variedad de controles
2. Funciones directas o actividades administrativas, los administradores revisan los informes de desempeño contra las funciones o las actividades.
3. Controles físicos: Se cuentan y comparan con las cantidades presentadas en los registros de control; los equipos, inventarios y otros activos asegurándolos físicamente en forma periódica.
4. Indicadores de desempeño: se relacionan entre sí los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.

5. Segregación de responsabilidades: esto con el fin de reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Para ello, se puede mencionar cuatros generalidades que orientan las segregaciones adecuadas de las responsabilidades: la contabilidad separada de la custodia de los activos financieros; custodia de activos relacionados separados de la autorización de operaciones; responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable; y los deberes y responsabilidades del Departamento de Tecnología de Información separado de los departamentos de usuarios.

### **Información y comunicación**

Sistema que permite que el personal de la Entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones, la información y la comunicación son elementos esenciales en una estructura de control interno y es necesaria para que la organización lleve a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La información acerca del ambiente de control, la evaluación de los riesgos y los procedimientos de control y la supervisión son necesarios para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar que sean puestos en práctica las normativas legales, reglamentarias y de información. La administración necesita información relevante y de calidad, ya sea de fuentes externas e internas; la comunicación, tanto externa como interna es un proceso continuo que proporciona, compara y obtiene la información necesaria; lo cual hace posible que el personal pueda recibir de los altos mandos un mensaje claro. Es importante mencionar que este componente de control interno, se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca

de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados.

### **Actividad de supervisión**

Evalúa la calidad del control interno en el tiempo, es importante para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen, según los cambios en las condiciones.

Calderón, (2013) afirma:

El Sistema de control interno puede supervisarse mediante evaluaciones continuas, independientes o una combinación de ambas, para determinar si cada uno de los cinco componentes incluidos los principios de los componentes están presentes y funcionan adecuadamente. Estas evaluaciones continuas proporcionan información oportuna y las evaluaciones independientes ejecutadas periódicamente pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación del riesgo. Se realizan evaluaciones separadas que son necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno, los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos (p.25).

#### **2.2.2.1.2 Relación entre objetivos y componentes**

Los cinco componentes permiten abordar y analizar la realidad de la organización obteniendo un diagnóstico organizacional en cuanto a estructura, procesos,

sistema, procedimiento y recursos humanos. Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la organización establece y se esfuerza por alcanzar, los componentes que representa lo que se necesita para lograr esos objetivos y la estructura organizacional. Esta relación es representada en forma de cubo. El cubo se presenta en la ilustración siguiente, de manera que los tres de objetivos, operativos, de información y de cumplimiento se encuentran en la parte superior y representadas en columnas; los cinco componentes se encuentran en la parte frontal y están representados en filas; y la estructura organizacional se encuentra en parte lateral.

Ilustración 1 Estructura del COSO



Fuente: Marco Integrado de Control Interno, mayo 2013

El control interno es un proceso dinámico, interactivo e integral. Por lo tanto, no es un proceso lineal en el que uno de los componentes afecta sólo al siguiente, más bien es un proceso integrado en el que los componentes pueden y van a impactar con cualquier otro.

Para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo los cinco componentes deben de funcionar de manera integrada, estos son interdependientes, existen una gran cantidad de interpelaciones y vínculos entre ellos.

#### **2.2.2.1.3 Componentes y principios**

El Marco establece diecisiete principios asociados a los cinco componentes, que representan los conceptos fundamentales y permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno, por lo que se puede decir, que una entidad puede alcanzar un control interno efectivo si aplica todos los principios. Los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Se requiere que los cinco componentes y los principios estén presentes y funcionando para determinar que el sistema de control interno es efectivo; presente se refiere a que los componentes y los principios existan en el diseño y la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos; y funcionando a que los componentes y los principios continúan existiendo en la gestión del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.

A continuación, se especifican cada uno de los principios relacionados con los componentes del control interno.

## Ambiente de Control

### **1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.**

La administración es quien determina la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la organización, demostrándolos a través de instrucciones, acciones y comportamiento para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno, estos controles deben ser basados en la integridad y el compromiso ético de toda la organización.

La integridad y los valores éticos son esenciales para el bienestar de la organización y de todos los componentes, estos contribuyen en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de la organización, además permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

Es necesario no solo comunicar los valores éticos, sino que deben darse directrices específicas con respecto de lo que es correcto e incorrecto, así como las normas de comportamiento a los empleados y los definidos estándares de conducta, permitiendo establecer procesos de evaluación de la actuación de los empleados e implementar los correctivos necesarios.

La organización demuestra su compromiso con la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta, los cuales guían a la organización en comportamientos, actividades y decisiones para la consecución de los objetivos. Es importante que existan canales de comunicación, ya sean formales o

informales, para que el personal pueda reportar las irregularidades que se presenten.

**2. El Consejo de Administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.**

La Junta Directiva es independiente y quien ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno; además entiende el negocio y expectativas de los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y demás partes, así como los requerimientos legales y de regulación, y los riesgos relacionados. Es la responsable de desarrollar e implementar del sistema de control interno, de igual manera de supervisar y cuestionar objetivamente el trabajo de la administración, la cual es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución del negocio.

Se establece que la Junta Directiva debe cumplir con dos requisitos indispensables, independencia y competencia profesional.

Independiente a la administración ya que debe demostrar habilidades y experiencia relevante para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión. La composición de ésta se determina de acuerdo con la misión, valores y objetivos de La Entidad, así como las habilidades y experiencia para supervisar, indagar y evaluar.

Por otra parte, competencia profesional, se establece que es importante contar con personal competente, que tenga una formación adecuada, de acuerdo con el cargo que ocupa y las responsabilidades que tenga. El departamento encargado

para ello es Recursos Humanos el cual debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas, así como la aptitud, la cual interfiere en el criterio profesional en el momento de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. Posterior a ello se contrata al profesional y se inicia el proceso de capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metodológica, sobre su cargo, los valores corporativos de la entidad y el plan estratégico, permitiendo un trabajo eficaz del sistema de control interno debido a que se cuenta con profesionales competentes que comprenden las metas y objetivos de la entidad.

**3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.**

La estructura de las organizaciones evoluciona, así como la naturaleza del negocio; se pueden establecer a través de varias dimensiones, como lo son el modelo operativo de la administración, estructuras legales, subdivisiones, y proveedores de servicios externos. Cada una de estas dimensiones proporciona una evaluación diferente del sistema de control interno, lo que permite, a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel, que se desarrolle una revisión y análisis multidimensional que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno.

Como apoyo del control interno la administración debe revisar y evaluar continuamente la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras, y debe diseñar y evaluar las líneas de reporte para que las responsabilidades sean llevadas a cabo y la información fluya, para cada una de las estructuras. Además, es necesario verificar que no existan conflictos de intereses inherentes a la ejecución de las responsabilidades, a través de la organización y los proveedores de servicios externos.

De igual manera se debe tener claro la delegación de responsabilidades en donde todos los miembros de La Entidad son responsables del control interno, por otra parte la filosofía y estilo de la dirección los cuales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al sistema de control interno, de igual forma la estructura y plan organizacional en donde toda dependencia debe desarrollar una estructura organizacional que atienda al cumplimiento de su misión y sus objetivos.

**4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.**

Las políticas y prácticas permiten definir la competencia necesaria en la organización, y proporcionan las bases para ejecutar y evaluar el desempeño de la entidad, éstas representan una guía de comportamiento que refleja las expectativas y requerimientos de la administración.

El área de recursos humanos puede ayudar en la definición de la competencia, la cual hace referencia a la capacidad para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, y requiere de habilidades relevantes y pericia, éstas se obtienen a lo

largo de una experiencia profesional, capacitación y certificaciones, expresadas en las actitudes, conocimiento y comportamiento de los individuos cuando llevan a cabo sus responsabilidades.

**5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.**

Como se menciona anteriormente la administración es responsable del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para determinar la responsabilidad de las acciones para control interno en todos los niveles de la organización. Para ello, se debe de establecer medidas de desempeño, incentivos y otras compensaciones apropiadas para las responsabilidades, los cuales apoyan un sistema efectivo de control interno siempre y cuando estén adaptados a los objetivos de La Entidad.

La responsabilidad conlleva el liderazgo, el cual contribuye a que las responsabilidades de control interno sean entendidas, llevadas a cabo y continuamente fortalecidas a través de la entidad; y soportadas por el compromiso con la integridad y los valores éticos, la competencia, la estructura, los procesos y la tecnología, factores que influyen en la cultura de control de la organización.

### **Evaluación de riesgos**

**6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.**

Se deben establecer los objetivos asociados con los diferentes niveles de la Entidad; los objetivos operativos, informáticos y de cumplimiento los cuales reflejan la elección de la Gerencia, consideran la tolerancia al riesgo, además incluyen metas operativas y financieras y forman una base para la asignación de recursos. Para determinar los objetivos se debe considerar los siguientes aspectos:

1. Alinear los objetivos con las prioridades de la estrategia.
2. Articular la tolerancia al riesgo con los objetivos.
3. Alinear los objetivos con las leyes, regulaciones, reglas y normas aplicables a la actividad.
4. Articular los objetivos en términos que sean específicos, medibles u observables, atendibles, relevantes y con una duración determinada.
5. Alinear los objetivos con toda otra circunstancia que requiera atención por parte de la Entidad.
6. Confirmación que los objetivos son adecuados dentro del proceso de establecimiento de objetivos antes de que esos objetivos sean utilizados como base para la evaluación de riesgos.

Entre los factores que influyen en la evaluación de los riesgos se pueden mencionar; las políticas y procedimientos, aprobaciones y autorizaciones, conciliaciones y verificaciones, seguridad de activos, segregación de funciones, identificación de eventos, valoración de riesgos y respuesta al riesgo.

**7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.**

La administración debe considerar los riesgos en todos los niveles de la organización y tomar las acciones necesarias para responder a estos, considerando factores internos y externos que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades de operaciones, de reporte y cumplimiento. Asimismo, necesita entender su tolerancia al riesgo y su habilidad para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo.

El proceso de identificación de riesgos debe ser integral y completo y considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información, internamente y entre la entidad y sus principales socios y proveedores de servicios externos.

**8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.**

La administración debe considerar los posibles actos de corrupción, ya sean del personal de la Entidad o de los proveedores de servicios externos, que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos. La evaluación de fraude considera incentivos y presiones, así como reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción resultantes de las diversas formas como el fraude puede ocurrir. Por lo tanto, se definen varios tipos de fraude: reporte fraudulento que se presenta cuando los estados financieros son presentados inadecuadamente con omisiones

y declaraciones erróneas y falsas; custodia de activos que se refiere a la protección de la Entidad contra la adquisición uso y disposición sin autorización o engañosa de los activos para el beneficio de un individuo o grupo; y la corrupción los cuales pueden afectar los objetivos de cumplimiento y el entorno de control

Entre los factores que intervienen en el riesgo de fraude se pueden mencionar la motivación y presiones, la oportunidad y las actitudes y justificaciones.

**9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativa- mente al sistema de control interno.**

El proceso de identificación de riesgos considera cambios en el ambiente regulatorio, económico y físico donde opera. Por otra parte, la Entidad evaluará los cambios en el modelo de negocio considerando el impacto potencial en el control interno producidos por nuevas actividades o variación significativa de las existentes, fusiones y rupturas, operaciones en el exterior, rápido crecimiento o nuevas tecnologías. Así como la evaluación de cambios en el liderazgo considerando los cambios en la administración y las respectivas actitudes y filosofías sobre el sistema de control interno.

**Actividades de control**

**10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.**

Las actividades de control ayudan a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para el logro de los objetivos, apoyando la evaluación del riesgo en

donde la administración identifica e implementa acciones necesarias para llevar a cabo las respuestas a los riesgos, las cuales deben de ser apropiadas y oportunas.

Dependiendo de los objetivos de las organizaciones las actividades de control se pueden agrupar en tres categorías como lo son las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Por otra parte, existen otros tipos de control como los preventivos que son diseñados para evitar eventos no deseados, los de detección que son diseñados para identificar y descubrir eventos no deseados después de que han ocurrido y correctivos; además de los manuales, automatizados o informatizados; Gerenciales y operativos.

Es importante mencionar que la organización debe de verificar la confiabilidad de la información mediante herramientas útiles, tales como comparación de los datos con los históricos referidos a los mismos periodos, análisis de la información real contra la información pronosticada, cruzamiento de fuentes de información, seguimiento de campañas comerciales, programas de mejoramiento de producto.

Algunos tipos de actividades de control son: (1) Autorizaciones y aprobaciones, (2) Verificaciones, (3) Gestión directa de funciones por actividades, (4) Proceso de información, (5) Controles físicos, (6) Indicadores de rendimiento, (8) Segregación de funciones, (9) Documentación, (10) Acceso restringido a los recursos, activos y registros, (12) Rotación del personal en las tareas claves.

**11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.**

La administración comprende y determina la dependencia y vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología. Así como selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura de tecnología, las que son diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la integridad, exactitud y disponibilidad de la tecnología de procesamiento. Además se selecciona y desarrolla actividades de control que son diseñadas e implementadas para restringir el acceso a la tecnología a usuarios autorizados, adecuados a sus responsabilidades y para proteger los activos de la entidad de amenazas externas. Por último control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología y su infraestructura para alcanzar los objetivos.

**12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.**

Las políticas reflejan las protestas de la administración sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo los controles, las cuales deben de estar documentadas. Las políticas reflejan las afirmaciones de la administración sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo los controles. Las políticas y procedimientos deben de cumplir con acciones correctivas, competencia, evaluación periódica y oportunidad. A continuación la definición de cada una de las acciones por cumplir:

1. Oportunidad: los procedimientos deben incluir el tiempo cuando se lleva a cabo una actividad de control, o acciones correctivas o de supervisión.
2. Acciones correctivas: se deben tomar acciones correctivas cuando sea apropiado.
3. Competencia: las actividades de control deben ser implementadas por personal competente con la suficiente autoridad para desarrollarla. Esta competencia depende de la actividad de control y su complejidad.
4. Evaluación periódica: las políticas y procedimientos deben ser evaluados constantemente para determinar su relevancia y efectividad, debido a los cambios en las personas, procesos y tecnología que pueden reducir la efectividad o hacer algunas actividades redundantes.

Con respecto del sistema de información y comunicación, el personal debe captar la información e intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo que se debe capturar e intercambiar información en las áreas operativas, administrativas y financieras. Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades.

La comunicación es el proceso continuo que puede proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente. Puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, u avisos.

### **Información y comunicación**

**13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.**

Para que la organización soporte el correcto funcionamiento de los componentes del control interno, debe de desarrollar e implementar controles para la identificación de la información, la cual proviene de diferentes fuentes y formas. La organización puede obtener información útil para el control interno de datos internos como cambios organizacionales, experiencias de producción de calidad y a tiempo; y de datos externos como información de productos competitivos, métricas del mercado y la industria; así como de evolución de las preferencias de clientes y declaraciones de uso incorrecto de recursos.

Los sistemas de información combinan una serie de elementos; personal, datos y tecnología que ayudan a la organización convertir la información significativa y procesable que obtiene, captura y procesa de las grandes cantidades de datos de los sistemas de información. Esta información se puede obtener a través de varias formas como entradas manuales, recopilación, o tecnologías de información y, es por esta razón, que se deben implementar controles que garanticen el uso y manejo adecuado de la información, sistemas de información desarrollados con integridad y procesos tecnológicos, los cuales proporcionan oportunidades para mejorar la efectividad, velocidad y acceso de la información a los usuarios.

La calidad de información debe de cumplir con características específicas como accesible, apropiada, actual, protegida, conservada, suficiente, oportuna, válida y verificable

**14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.**

Para facilitar la comunicación interna, la administración establece e implementa políticas y procedimientos, para el personal y contratistas con el fin de entender sus roles y responsabilidades. La comunicación debe incluir aspectos como:

1. Políticas y procedimientos que apoyan al personal en el desarrollo de sus responsabilidades de control interno.
2. Objetivos específicos.
3. Importancia, relevancia y beneficios de un control interno efectivo.
4. Roles y responsabilidades de la administración y demás personal en el desarrollo de controles.
5. Expectativas de la organización a través de toda la organización.

Los canales de información son necesarios para que la información fluya, estos pueden ser canales anónimos o confiables, con el fin de que el personal pueda reportar situaciones sospechosas. Para asegurar que el mensaje sea efectivo la comunicación debe de ser clara y efectiva, es por ello que debe de haber una evaluación continua para determinar su efectividad.

Algunos métodos de comunicación, tales como paneles de control, correo electrónico – e-mail, formación presencial o en línea, memorandos, discusiones, evaluaciones de desempeño, políticas y procedimientos, presentaciones, anuncios de medios sociales, sitios webs o publicaciones, entre otras.

**15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.**

La información que brindan las terceras partes puede proporcionar información importante para el sistema de control interno, la cual permite que éstas entiendan eventos, actividades y circunstancias que afectan su interacción con la entidad.

Entre la información que se recibe de terceras partes se puede citar

1. Evaluación independiente de los controles internos en los proveedores de servicios externos.
2. Evaluaciones independientes de auditores de control interno sobre el reporte financiero y no financiero de la Entidad.
3. Comentarios de los clientes relacionados con la calidad de los productos, los cambios inapropiados o la pérdida de recibos.
4. Nuevas o cambiantes leyes, reglas, regulaciones, o estándares.
5. Resultados del cumplimiento de las regulaciones pertinentes.
6. Preguntas de los vendedores relacionadas con la oportunidad o falta de pagos para la venta de bienes.
7. Publicaciones en organizaciones patrocinadoras o sitios web de medios sociales o herramientas de comunicación.

**Actividades de supervisión**

**16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.**

Mediante evaluaciones continuas e independientes las organizaciones se monitorean y supervisan las actividades. Las evaluaciones continuas suministran información oportuna debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente y pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos.

Todas las evaluaciones incluyen observaciones, investigación, revisión y exámenes, apropiados para determinar si los controles para llevar a cabo los principios son diseñados, implementados y conducidos. De acuerdo con el alcance y naturaleza la administración lleva a cabo un combinación de las evaluaciones, de igual manera debe considerar el índice de cambios, lo cual determina qué tipo de evaluación es apropiado realizar.

**17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.**

Calderón (2013) Se debe de comunicar a todas las partes indicadas de la organización las deficiencias o debilidades para que se tomen las medidas necesarias. La deficiencia se conoce como un defecto en uno o más componentes que reduce la probabilidad de que la organización cumpla con sus objetivos

La administración es la encargada de evaluar los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas; y se comunican las diferencias a los responsables de tomar acciones correctivas. Por otra parte sigue la remediación de las deficiencias en forma oportuna. (p.56)

#### **2.2.2.1.4 Efectividad del control interno**

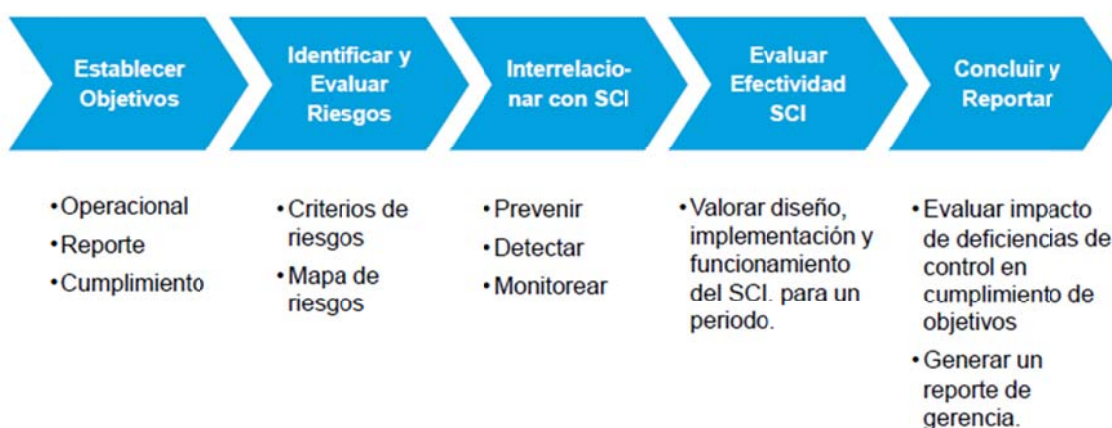
El COSO establece los requisitos para que un sistema de control interno sea efectivo, con el fin de proporcionar una seguridad razonable respecto del cumplimiento de los objetivos, y/o a reducir a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzarlos.

- Menciona que cada uno de los cinco componentes y principios deben de estar presentes y en funcionamiento. Se refiere a la determinación de que los componentes y principios existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados, y en funcionamiento a la determinación de que los componentes y principios están siendo aplicados en el sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.
- Los cinco componentes estén operando de forma conjunta e integrada por lo que funcionan de forma integrada reduciendo colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes funcionan juntos, como un sistema integrado, por lo que no deben de ser considerados por separado.

Si no se cumpliera cualquiera de los dos principios anteriores, la organización no podrá concluir que ha cumplido con los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Un sistema de control interno eficiente debe proporcionar consecución de los objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida de recursos, operaciones eficaces y eficientes, producción de informes financieros confiables para la toma de decisiones y seguridad razonable, no absoluta, a la Gerencia. Además, facilita al desarrollo de tareas y actividades continuas, establecidas como un medio para llegar a un fin y al cumplimiento de las leyes y regulaciones así como adaptación a la estructura de la organización. Por último, proporciona promoción, evaluación y preocupación por la seguridad, calidad y mejora continua a todos los procesos en la organización.

Ilustración 2 Visión General de un proceso para concluir sobre la efectividad de un Sistema de Control Interno



Fuente: Cambios al modelo de CI COSO 2013, Deloitte.

Si bien es cierto, que el COSO establece un serie de parámetros y requisitos para su efectividad, se debe de aplicar el criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad por lo que el uso de dicho criterio profesional, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas mejora la capacidad de la dirección para tomar mejores decisiones sobre el control interno, pero no puede garantizar resultados perfectos.

#### **2.2.2.1.5 Beneficios de un sistema de control interno**

El modelo se caracteriza por generar beneficios como:

- Define las normas de conducta y actuación, funcionando como conductor del establecimiento del Sistema de Control Interno.
- Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de los objetivos, provee la guía del funcionamiento del negocio.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, a través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.
- Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Restablece los mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.

#### **2.2.2.1.6 Limitaciones de un sistema de control interno**

El COSO reconoce la existencia de limitaciones ya que se puede aplicar un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales y éstas pueden ser el resultado de:

1. La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
2. El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
3. Errores producto de error humano.
4. Posibilidad de anulación de controles por la Gerencia.
5. Posibilidad de burlar controles por la colusión entre distintos actores.
6. Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

#### **2.2.2.1.7 Implementación del sistema de control interno**

La implementación de un sistema de control interno debe de cumplir con tres fases: planificación, ejecución y evaluación

Con respecto de la planificación se debe de iniciar con el compromiso formal de la administración y los responsables de conducir el proceso. Comprende, además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la Entidad con respecto, de las normas de control interno, que sirva de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

Por otra parte, la ejecución comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la Entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que estos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

Por último, la evaluación comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua. Sin embargo, estas limitaciones tienen que ser tenidas en cuenta en el momento de seleccionar, desarrollar y desplegar los controles, para que minimicen en lo posible dichas limitaciones.

Si bien es cierto que el COSO III establece una serie de parámetros y requisitos para su efectividad se debe ampliar el criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad por lo que el uso de dicho criterio profesional, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas mejora la capacidad de la dirección para tomar mejores decisiones, sobre el control interno, pero no puede garantizar resultados perfectos.(Charles T. Horgren, 2006, p.120)

## **2.2.3 Departamento de crédito y cobro en una empresa Distribuidora de Maquinaria Pesada e Industrial**

### **2.2.3.1 Breve historia del crédito**

“La palabra crédito tiene origen del latín creditum que significa confianza. En los diversos significados de la palabra “crédito”, desde que fue aceptado en el lenguaje, durante el siglo XVI, confianza es denominador común” (Mondelo, 2011, p.11).

A lo largo de todo el desarrollo del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes:

A principios de 1930, la herramienta clave de análisis ha sido el balance. En 1952, se modifica al análisis del estado de resultados, lo que más importa es observar las ganancias generadas en un período. A inicios del siglo XXI los estudios conllevan un serie análisis (cualitativo y cuantitativo) e indagación profunda y concreta, lo que se resume en conceder un crédito a aquel cliente que produzca suficiente efectivo para pagarlo, un crédito no se paga con, utilidad, inventarios, se paga con efectivo.

### **2.2.3.2 Definición de crédito**

“Es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada a futuro” (Modelo, 2011, p.26). También, se puede decir que es la oportunidad que otorga el comerciante a su cliente, para usar su patrimonio durante un tiempo estipulado, según políticas acordadas por ambas partes.

Otra definición puede ser: “Como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura” (Modelo, 2011, p.27). Actualmente, es un estilo moderno de comercialización mediante el cual un individuo o entidad contrae un compromiso de pago futuro (deudor) por la obtención de un servicio, o bien, ante otra entidad o persona (acreedor); el cual el pago de las mercaderías se aplaza a través del uso general de documentos negociables.

Por ejemplo, letras de cambio, cartas de crédito, facturas, pagarés, entre otros.

### **2.2.3.3 Clasificación de crédito**

Existe gran diversidad en cuanto a clasificación y tipos de los créditos, para el desarrollo de este trabajo las clasificaciones que interesan son: el crédito al por menor o detallista y el crédito mercantil. Sin embargo, se definirán brevemente los más importantes

- a) Crédito al detallista: este tipo se ve en las empresas que venden mercadería o productos de consumo masivo para los clientes que tengan cuenta corriente dentro de la entidad, debido a que compran frecuentemente, pero volúmenes pequeños.
  
- b) Crédito mercantil: “El Crédito es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico” (Ettinger & Golieb, 2013, p.52).

- c) Crédito préstamos individuales: son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general en los términos señalados en el contrato de venta
  
- d) Créditos bancarios: son todos los créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas para invertir ya sea en aumentar la producción, activos fijos, aumentar ventas, pagar deudas a acreedores, aumentar líneas de productos.
  
- e) Créditos empresariales: son todos aquellos créditos dados entre empresas sean éstas de producción, de servicios, o de comercialización, estas líneas de crédito son utilizados para capital de trabajo.
  
- f) Créditos de inversiones: este tipo es por el que muchos hombres de negocios adquieren activos fijos, equipo, edificios, maquinarias y terrenos. El efectivo para este objetivo no se obtiene ordinariamente de los bancos, si no puede ser proporcionado de los fondos de los dueños, éste debe venir de inversionistas externos. “Cuando se posee un negocio, la inversión que se hace en él, difícilmente puede interpretarse como crédito. Pero cuando se anticipa dinero a un negocio a cambio de la promesa de la empresa de reembolsarlo en un tiempo futuro distante, hay una concesión de crédito” (Ettinger & Golieb, 2013, p.60)

#### **2.2.3.4 La importancia de vender a crédito**

No se puede negar que el crédito ocupa un lugar importante en los negocios.

En primer lugar, reconoce la realidad del mercado, las instituciones financieras no siempre van a poder otorgar los créditos que los clientes necesitan, sin embargo, alguien deberá dárselos

En segundo lugar, el crédito mejora las actividades de la empresa y mediante su utilización están en posibilidades de incrementar sus ventas, obtener ganancias más significativas por unidad o por margen, así como obtener una cartera más amplia de clientes.

#### **2.2.3.5 Operatoria del crédito**

Debe haber una solicitud de intenciones en donde queden claro los requerimientos del cliente (plazo, tipo, de amortización, tasa de interés, período de gracia, valores residuales, objeto y la forma de pago). Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar un contrato donde se establece claramente las obligaciones del que obtuvo el crédito y de quién fue el ente financiero.

Al realizar el análisis del otorgamiento del crédito, debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Aspectos necesarios en el análisis.
  - Seriedad
  - Simulación de la capacidad de pago.
  - Situación patrimonial.

- Garantías.
- Riesgo del crédito.

b) Desde el punto de vista del crédito (riesgos que se pueden presentar)

- Riesgo como viabilidad de retorno del crédito
- Riesgo como probabilidad de pérdida.
- Riesgo del sector.
- Riesgo operacional
- Riesgo país o del marco institucional.
- Riesgo Financiero
- Riesgo de mercado
- Riesgo de cobranza
- Riesgos de abastecimiento
- Riesgo de mantenimiento de valor de la moneda y los precios
- Riesgo tecnológico
- Solicitudes inusuales o excesivas
- Sobregiros reiterados
- Atrasos continuos en pagos de capital
- Incumplimiento de contrato
- Riesgo de dirección o capacidad gerencial.
- Riesgo por otorgamiento de anticipos
- Riesgo de eficiencia (costos).
- Riesgo operacional especial.
- Riesgos cambiarios (macroeconómicos- globales)

### 2.2.3.6 Estándares de crédito

Los estándares de crédito de la empresa definen criterio mínimo para otorgar el crédito a un cliente. Aspectos como evaluaciones de crédito, referencias, períodos promedio de pago y ciertos aspectos financieros ofrecen una base cuantitativa para instaurar y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el estudio de los estándares se deben tomar en cuenta una serie de variables.

Al respecto el autor Lawrence J. Gitman, en su libro “Fundamentos de Administración Financiera”; indica que las variables que se deben tomar en cuenta y evaluar son las siguientes:

- a. Gastos de oficina: si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más créditos se conceden. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los requerimientos de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y, por ende, los costos disminuyen.
- b. Inversión de cuentas por cobrar: existe un costo relacionado con el manejo de las cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares, por ende, deben disminuir. Entonces, se entiende que los estándares de crédito más accesibles dan como resultado costos de administración más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de

manejo. Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionado con modificaciones en las políticas de crédito provienen de dos factores primordialmente, en las variaciones respecto de las ventas y la otra se relaciona con los cobros que están íntimamente ligados, por lo que se espera que incrementen las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus políticas de crédito de lo que se tendrá como resultado un promedio mayor de cuentas por cobrar, pero si, por el contrario, las condiciones de crédito se estipulan menos flexibles, se da crédito a pocas personas y se realizan análisis más rigurosos de su capacidad de pago, por ende el promedio de las cuentas por cobrar se disminuyen por efecto de la disminución en las ventas.

- c. Estimación de cuentas incobrables: otra variable que se afecta por los cambios en las políticas de crédito es la estimación de las cuentas incobrables. La posibilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más tolerantes o viceversa, esto se da también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y largo plazo.
- d. Volumen de ventas: como se indica en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se esperan que aumenten las ventas y las limitaciones disminuyan, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los ingresos y costos de la empresa y, por ende, las utilidades esperadas.

### **2.2.3.7 Departamento de créditos y cobro de una empresa de venta de maquinaria y equipo Industrial**

Este departamento se debe caracterizar por los siguientes fines:

- Que las formaciones del personal en análisis de crédito sean sólidas en el momento de dar un criterio.
- Que los riesgos de la empresa se mantengan en niveles razonables y que den buena rentabilidad a la entidad.

El objetivo primordial de los departamentos de crédito y cobro es conocer el riesgo que significará para la empresa brindar un determinado crédito, para ello es fundamental conocer a través del análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los diferentes aspectos, tanto cuantitativos como cualitativos, que en conjunto permite obtener un mejor panorama sobre el cliente y su capacidad de pago.

El departamento de crédito y cobro es el que tiene la responsabilidad de implementar las políticas de crédito, otorga o deniega los créditos solicitados por los clientes de la empresa. Por este motivo, debe de trabajar en la investigación y análisis de la información presentada en las solicitudes de crédito, así como velar por el historial de sus clientes y porque su cartera esté limpia de cuentas atrasadas o morosas.

### **2.2.3.8 Importancia del departamento de crédito y cobro**

Para comprender la importancia del departamento de crédito y cobro se debe tomar en cuenta lo siguiente: “Las consideraciones relacionadas con el personal

hacen su aparición en la administración del crédito cuando el negocio de una empresa alcanza una importancia que justifica el empleo de algún individuo para que dedique toda o la mayor parte de su tiempo al trabajo de crédito y cobranza” (Ettinger & Golieb, 2013, p.117). Si bien es cierto, que el departamento de crédito aparentemente es solamente un costo administrativo para la empresa no se debe ver desde esa perspectiva puesto que el departamento debe trabajar en conjunto con los otros departamentos en la administración del negocio, así pues cuando el departamento de ventas presenta un pedido a crédito al departamento de crédito y cobros éste tendrá en sus manos la decisión de si se realiza o no la venta, si decide que si contribuye en el aumento de ventas y utilidades de la empresa, pero si se niega el pedido de acuerdo con su criterio es muy probable que salve a la empresa de incurrir en una pérdida por la no recuperación de ese crédito, se debe comprender que el negar una solicitud de crédito; no se obtendrá ninguna utilidad, por lo que el departamento de créditos será rentable únicamente cuando diga sí a la petición de crédito, pero la rentabilidad del departamento no está en decir sí o no a una solicitud, sino en la habilidad que tenga para decir sí cuando las circunstancias y los antecedentes que el departamento de crédito investigue sobre el cliente lo ameriten y la capacidad que tenga para ver los riesgos que este crédito implica.

#### **2.2.3.9 Personal del departamento de créditos y cobros**

El número de personas que deben conformar el departamento de créditos y cobros depende del tamaño de la empresa, como norma general debe aplicarse según criterio del jefe de créditos, contar con un grupo de personas preparadas y

suficientes para cumplir con su principal tarea, que es analizar detenidamente la situación de la cartera e implantarlos correctivos necesarios para mejorar la situación.

Una buena administración de personal supone elegir a la persona en el cargo idóneo y con la debida remuneración y con la satisfacción de sus expectativas, es importante en la selección y reclutamiento aplicar a los candidatos pruebas que determinen no sólo la capacidad, sino también, el grado de honestidad (especialmente con las personas que manejan dinero). La empresa debe contar con el perfil de cada uno de los funcionarios del departamento de créditos y cobros, principalmente los puestos del jefe, asistentes, y cobradores.

#### **2.2.3.10 El control del departamento de créditos y cobros**

El control es realizar un monitoreo constante a los planes y objetivos trazados por el departamento, lo anterior implica el siguiente proceso:

- Conocer los objetivos.
- Conocer las motivaciones que tiene el personal para alcanzarlos.
- Comparar los resultados con los planes.
- Identificar las desviaciones.
- Averiguar las causas de las desviaciones.
- Poner en práctica acciones correctivas necesarias tendientes por lograr objetivos.

**Aspectos por considerar por parte de un departamento de créditos y cobros en el análisis de la solicitud de crédito y su verificación de datos**

Para que el análisis de la solicitud de créditos sea lo mejor posible y se cuente con datos que ayuden a tener un juicio razonable de la cantidad de crédito por otorgar, se debe formular una solicitud que tenga la información de forma sistematizada, así pues, se puede enumerar la forma como información debe ser solicitada de acuerdo con su importancia, esta puede variar en algunos casos al depender de la importancia que tenga para cada empresa. Para lo cual debe tomarse en cuenta los siguientes factores:

a) Causas más comunes para una solicitud de crédito:

Aumento de activo circulante.

Aumento de activos fijos.

Gastos.

Disminución de pasivos.

b) Primera entrevista de crédito:

Monto y propósito del crédito.

Fuentes primarias de pago.

Fuentes secundarias.

Proveedores.

Datos financieros.

Seguros.

Planta y equipos.

Historia del negocio.

Naturaleza del negocio.

Relación banca negocio.

c) Disponibilidad de información para evaluar un crédito:

Información de otros clientes del mismo sector.

Información de proveedores.

Información de consumidores.

Información de acreedores.

Bases de datos de los bancos (Ettinger & Golieb, 2013, p.181).

### **Procedimientos para la concesión y/o otorgamiento de un crédito**

- Requerimiento de información del cliente, definir si es empresa individual o jurídica.
- Solicitud de la operación.
- Perfil empresarial de la empresa. (Hoja de vida).
- Valuación de los bienes a ser otorgados en garantía ya sean muebles o inmuebles.
- Estados financieros de la empresa (recomendable de las dos últimas gestiones).
- Flujo de caja proyectado con los supuestos considerados en dicha proyección (recomendable por el período de crédito)
- Documentación legal de la empresa. (Personería Jurídica, copia de la cédula Jurídica, copia de la cédula del representante legal.

#### **2.2.3.11 Ciclo del crédito**

Presentación de solicitud y carpeta crediticia.

Evaluación del crédito por parte del jefe o gerente de créditos.

Elaboración del informe de recomendación y/o conformidad.

Presentación al comité de crédito o departamento de riesgo crediticio

Previsión de fondos cual fuera su destino.

Elaboración de contrato de crédito con base a las condiciones negociadas originalmente.

Firma del contrato por el solicitante y los representantes de la institución.

Presentación de una póliza de seguro por el bien otorgado en hipoteca con la debida subrogación de derechos a favor del banco.

Elaboración de un archivo o carpeta de crédito con el nombre completo del cliente.

Elaboración de la hoja de ruta para desembolso correspondiente ya sea en chequeo abono a la cuenta del cliente.

Elaboración del plan de pagos con sus respectivas fechas de vencimientos.

### **Análisis del crédito (análisis cuantitativo y cualitativo)**

Se debe tomar como base la información obtenida en la investigación del futuro deudor, se debe estimar la probabilidad de que éste pague sus cuentas, así como determinar si está o no, dentro de los límites de aceptación.

### **Análisis cuantitativo**

Se debe considerar las variables macroeconómicas que afectan a un país, tales como políticas de incentivo a importaciones o exportaciones, políticas tributarias, costo del dinero, movimiento de capital de entes capitalistas, política monetaria, precios internacionales, conflictos internacionales, inflación, crecimiento económico de un país, pobreza y subdesarrollo, dependencia de otros países, desarrollo social de un país, huelgas sindicales o problemas sociales, entre otros.

Otras de las variables de mucha importancia es el análisis del sector de la empresa, variable como vulnerabilidad del sector, desarrollo, dependencia de otros sectores, estancamiento por diferentes razones, poco incentivo del gobierno, poco interés por parte de inversionista, fuerte inversión inicial. Adicional deben considerarse los siguientes factores:

a) Análisis de las cuentas por cobrar comerciales: formas de documentación de las cuentas por cobrar por venta, qué proporción y cuál es el respaldo de cada una de ellas en caso de no poder cobrarlas.

- Utilización de factoraje en la cobranza o para tener liquidez inmediata.
- Principales deudores.
- Grado de concentración que existe en cada uno de ellos.
- Comportamiento pasado de esas cuentas.
- Porcentaje de incobrabilidad de los últimos meses.
- Comparación de la cartera de clientes con otras empresas del mismo sector.
- Política de administración de las cuentas por cobrar.
- Se debe tener en cuenta que el volumen de las cuentas por cobrar depende del porcentaje de ventas a crédito, volumen de ventas y plazo promedio de ventas.

b) Políticas de crédito: se refiere a la forma de seleccionar a sus clientes y su criterio de evaluación.

c) Condiciones de crédito: porcentaje de ventas a crédito, plazo, formas de reajustes de tasas de interés, formas o tipos de documentación, tipos de descuentos por pronto pago, garantías en caso de solicitarlas.

d) Políticas de cobranza: qué trato les dan a los clientes con retraso, que tipo de acciones se toman, forma de cobranza, vía fax, cartas, cobranza judicial, tipos de procedimientos, embargos, entre otros.

e) Análisis del inventario: necesario realizar análisis de las partidas que componen el inventario: materia prima productos en proceso, productos terminados, suministros, repuestos, materias primas en tránsito. Adicional se requiere analizar cada uno de ellos:

- Tiempo de rotación.
- Verificar que el inventario se encuentre asegurado.
- Deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería.
- Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios.
- Correcta valorización y la moneda empleada para su contabilización.
- Se debe conocer la política de administración de los inventarios, con quién se abastecen, quién lo administra, adecuada salvaguarda de inventario.
- Características y naturaleza del producto.
- Características del mercado.
- Canales de distribución.

f) Análisis del activo fijo: descripción de los activos fijos uno por uno, para tener conocimiento del tipo de activos fijos que dispone la empresa y si corresponde a su actividad o rubro. El análisis de esta cuenta está ligado a lo siguiente:

- Existencia de la propiedad.
- Forma de contabilización de los activos fijos.
- Valorización, revalorización, depreciación, desgaste físico.
- Política de administración de los activos fijos.
- Tecnología y modernización.
- Antigüedad de cada uno de los activos.
- Mantenimiento periódico que se realizan a cada uno de ellos.
- Políticas utilizadas para el buen manejo del activo de la empresa.
- Cuál es la proporción de los activos productivos e improductivos que no generan recursos a la empresa.

g) Obligaciones bancarias: análisis de la composición de las obligaciones bancarias, de largo y corto plazo. Considerar la concentración correcta de obligaciones tanto en el pasivo circulante como en el pasivo no circulante.

h) Obligaciones comerciales: cuál es la política de otorgamiento de crédito por parte de los proveedores hacia la empresa:

- Formas de pago, tasas de interés, comisiones, descuentos (cuál es la modalidad de pago).
- Indicadores financieros.
- Razón de liquidez.
- Rotación de cuentas por cobrar.

- Rotación de inventarios.
- Ciclo operacional.
- Rotación
- Rotación de cuentas por pagar.
- Rentabilidad sobre activos.
- Rentabilidad sobre patrimonio.

### **Análisis cualitativo**

Dentro de los aspectos de tipo cualitativo al conceder un crédito, se debe considerar lo siguiente:

- Análisis del negocio.
- Historia de la empresa.
- Calidad moral de los accionistas.
- Administración.
- Calidad empresarial.
- Organización.
- Organigrama.
- Sistemas gerenciales (técnicas de administración).
- Sistemas de información.
- Canales de comunicación (verticales /horizontales).
- Objetivos y metas.
- Políticas y procedimientos para cumplir las metas.
- Recursos humanos.

- Abastecimiento.
- Producción.
- Análisis sectorial.
- Proyecciones.

### **2.2.3.12 Procedimientos de cobro que debe considerar el departamento de créditos**

Los Autores Ettinger y Golieb afirman que:

La cobranza de deudas es una responsabilidad del departamento de créditos y cobros, así como la investigación, evaluación, y aprobación del crédito que se otorga al cliente. El esfuerzo de cobro incluye cartas recordatorias enviadas en forma sistemática y regular. Éstas son vitales para establecer la credibilidad con el cliente respecto de las condiciones de crédito de la empresa.

El tiempo es un factor esencial del crédito y la cobranza. Las cartas recordatorias se deben enviar a tiempo para que sean eficaces. Un balance de comprobación preciso, a tiempo, mensual de las cuentas por cobrar es el método más valioso de examinar y controlar las cobranzas, así como medio de consulta al otorgar más crédito. (p.44)

La detención de los pedidos de los clientes cuando el pago de una cuenta esté atrasado es una herramienta extremadamente eficaz de cobranza. El pronto contacto con el cliente, hecho con tacto y cortesía, generalmente da resultados. Es importante responder rápidamente en caso que el cliente cancele la cuenta y evitar así demoras innecesarias en los despachos. Es esencial, por lo tanto, que

los tenedores de libros del departamento de crédito y de cuentas por cobrar estén en estrecha comunicación entre sí.

Dado que el departamento de crédito se encarga de la protección del capital circulante junto con la promoción de ventas rentables, se debe hacer el examen periódico de esas metas. Se pueden hacer informes simples para examinarlos y una comparación mensualmente para establecer tendencias con fines de la evaluación

## **2.3 HIPÓTESIS**

Klimovsky (2008) considera la hipótesis como:

Como tal, se puede decir que una hipótesis científica es un enunciado afirmado o formulado por alguien, un o una científica, en cierto lugar y en cierto momento histórico; en el momento que se propone una hipótesis, para quien la formula se

halla en un de problema, se ignora su de verdad, es decir no está verificada ni refutada; y para quien formula la hipótesis, pese a que se encuentra en estado de problema, supone que ella es verdadera. Como se observa para el autor, una hipótesis se entiende que se halla en estado de problema, y dejará de ser hipótesis en el momento mismo en que sea verificada o refutada. (p.182)

Hernández, Fernández y Baptista (2004) señalan:

Que las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formulado a manera de proposiciones. Las hipótesis no necesariamente son verdaderas; pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con los hechos. Son refutables. Dentro de la investigación, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de la relación entre dos o más variables y se apoyan en los conocimientos organizados y sistematizados. (p.75)

“La hipótesis de investigación es un enunciado provisional de la relación esperada entre dos o más variables. El enunciado describe en otras palabras los resultados previstos” (McMillan& Schumacher, 2012, p.103)

### **Hipótesis general**

Esta investigación estará enfocada a desarrollar procedimientos eficaces y eficientes, y por medio del análisis e investigación del Control Interno para los procesos del Departamentos de Crédito y Cobro con ello pretender tener dentro de

la empresa un desarrollo significativo, que ayude a cumplir con metas y objetivos, pero que a su vez sirva en la toma de decisiones.

La existencia de un buen control interno permite mejorar la recuperación de la cartera crediticia del Departamento de Crédito y Cobro

### **2.3.1 Variable independiente**

#### **Control interno**

Cepeda (2008) señala que:

El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en la atención a las metas y objetivos previstos (p.4)

Catácora (2009) afirma que el control interno:

Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable; el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los Estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". (p.126)

Al respecto Meigs (2012) en el Tomo I del libro "Principios de Auditoría "lo define como:

Un conjunto de medidas cuyo propósito básico es promover la operación eficiente de la organización, proteger los activos contra el desperdicio y el uso ineficiente, promover la exactitud y confiabilidad en los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía y evaluar la eficiencia de las operaciones”. (p.21)

### **2.3.2 Variable dependiente**

#### **Cartera crediticia**

“La teoría de portafolios es una teoría de la inversión que trata de maximizar el retorno y minimizar el riesgo, mediante la cuidadosa elección de los componentes” (Markowitz, 2009, p. 142)

Esta teoría ha sido un referente teórico fundamental en el análisis de carteras crediticias, dando lugar a múltiples desarrollos y derivaciones.

“La morosidad que refleja una Cartera crediticia produce: (a) Disminución de liquidez por gastos de control y seguimiento de los créditos atrasados; (b) Pérdidas de ganancia de capital por el retraso de los beneficios; y (c) Disminución de ingresos financieros y aumento de los gastos operativos de recuperación de créditos”. (Ledgerwood, 2009, p.164).

## **2.4 Operacionalización de la hipótesis**





## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según el Diccionario de la Real Academia Española “investigar” tiene dos acepciones (ambas derivadas del latín *investigare*): (a) Hacer diligencias para

descubrir una cosa, y (b) realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

### **3.1.1 Finalidad**

Vivanco (2013) afirma:

Frente a teorías clásicas que sostienen que la finalidad de la investigación es describir, explicar y controlar las variables del fenómeno investigado para producir teoría, el enfoque crítico plantea ir más allá. Se trata de interpretar los fenómenos problemáticos para suscitar cambios favorables a partir de los significados y experiencias de quienes investigan, y también de quienes forman parte de la situación investigada (p.73)

La finalidad puede ser teórica o aplicada.

“La teórica denominada también pura, básica o fundamental, busca el progreso científico, acrecentarlos conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes”.(Zorrilla,2012,p.43)

“La aplicada también conocida como práctica o empírica busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, depende de los avances y resultados de la investigación básica, lo que le interesa al investigador son las consecuencias prácticas” (Sabino, 2013, p. 18).

De acuerdo con el propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada, en razón de que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyó en conocimientos sobre control interno.

### **3.1.2 Dimensión temporal**

Existen básicamente dos tipos de investigaciones:

“La investigación transversal es el tipo de investigación que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2011, p. 46)

“La investigación longitudinal es el tipo de investigación utilizada para analizar los cambios a través del tiempo en determinadas variables o en relaciones entre éstas. A través de esta investigación se recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos específicos para hacer inferencias respecto del cambio, sus determinantes y consecuencias” (Hernández, 2011, p. 46)

El presente estudio tiene dimensión temporal transversal ya que se centra en analizar el manejo y documentación de la información existente. Pretende evaluar en el transcurso de la investigación el sistema de control interno en la empresa, además de analizar los procesos y procedimientos existentes, así como el cumplimiento del Marco de Control Interno (COSO III).

### **3.1.3 Marco**

“La investigación se clasifica en mega, macro u micro. Mega es un estudio que se realiza en toda la empresa, macro es el que sólo aborda el funcionamiento administrativo de un departamento y micro el que estudia únicamente un proceso o subproceso administrativo de trabajo dentro de dicho departamento” (Zeledón, 2010, p.11)

El marco de esta investigación es macro debido a que se aborda el funcionamiento de un área específica como lo es el Departamento de Crédito y Cobro, siendo éste el principal foco de atención de la investigación.

### **3.1.4 Naturaleza**

#### **Cuantitativo**

"Dicen que la Cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir, que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos". (Hurtado y Toro, 2013, p.315)

#### **Cualitativo**

"La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y rigurosos de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio. (Pérez, 2011, p. 465).

### **Mixto**

"De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos". (Grinnell 2011 p.70)

En esta investigación, es de una naturaleza cualitativa, principalmente al tipo de estudio que se está realizando, a saber: la determinación de requerimiento.

El carácter cualitativo de la situación radica en las percepciones que se toman de la investigación por aplicar, usando los sujetos de información y los instrumentos, tales como la entrevista y análisis lógicos de las transacciones aplicadas en el área por estudiar. El trabajo de investigación se desenvuelve, sobre procesos y procedimientos existentes manejados en la empresa, lo que hace indicar que ésta será de naturaleza cualitativa.

### **3.1.5 Carácter**

#### **Exploratorio**

"La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos". (Arias, 2012, p.23)

#### **Descriptiva**

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (Arias, 2012, pag.24)

### **Correlacional**

“Tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más variables o conceptos”, (Hernández, 2013, p.122).

### **Explicativa**

“Es la investigación que pretende la búsqueda, el descubrimiento, los motivos o las razones de los problemas planteados” (Bavaresco, 2013, p.27)

Esta investigación es “descriptiva” en un primer momento, luego “explicativa”, de acuerdo con su finalidad.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

“Son las personas objetos de estudio, también se le conoce como población o universo” (Barrantes, 2011, p. 135)

### **3.2.1 Fuentes de primera mano**

“Las referencias o fuentes primarias, proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes, ejemplos de éstas son libros, antologías, artículos de publicaciones”. (Hernández, 2009, p.66)

### **3.2.2 Fuentes de segunda mano**

“Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en donde se mencionan y discuten artículos, libros, tesis, entre otros” (Fernández, 2012, p. 122)

### **3.2.3 Fuentes de tercera mano**

“Las fuentes terciarias son documentos que compendian nombres y títulos de revistas, boletines, conferencias, simposios, etc.” (Baptista, 2006, p.37)

Para esta investigación los sujetos de información primaria son los funcionarios del Departamento de Crédito y Cobro y todos los funcionarios que se involucran en el proceso interno.

También, se va a consultar fuentes de segundo y tercer orden como libros, tesis, artículos, boletines.

## **3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO**

En la mayoría se utilizan las muestras, y para ello hay que definir la unidad de análisis. Existen dos tipos de muestras las probalísticas y no probalísticas, en la primera probabilidad no tiene nada que ver en la elección de elementos de la muestra y en la segunda es en base a la probabilidad y todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser elegidos. El estudio de caso se utiliza para cuando se va a generar una nueva teoría (Hernández, 2002, p.23).

Para Kinneer (1993) un muestreo probabilístico es el cual “cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado” y el no probabilístico “la selección de elementos se basa parcialmente en el criterio del

investigador". Dentro de los no probalísticos se incluye: muestras por conveniencia, por juicios y por cuotas las primeras se seleccionan de acuerdo con la conveniencia del investigador, las segundas por la opinión del mismo, y por cuotas se emplean con base en la distribución de la población definida a través de las características de control.

Para esta investigación se utilizará el muestreo por conveniencia por qué se entrevistará a personal administrativo de la empresa que tiene relación con el departamento en estudio. (Departamento de Crédito y Cobro).

### **3.4 Técnicas e instrumentos para recolectar la información**

Rojas (2013) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información lo siguiente:

Que el volumen y el tipo de información cualitativa y cuantitativa-que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema. (p.197)

#### **3.4.1 Encuesta**

Galindo 2011 afirma:

Las encuestas y el encuestador son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (p.277)

#### **3.4.1.1 Cuestionario**

“El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos”. (Amador, 2011, p.88)

#### **3.4.1.2 Censo**

“El censo poblacional es el número elemento sobre el cual se pretende generalizar los resultados” (Hernández, 2013, p. 127)

#### **3.4.2 Observación**

“La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”. (Pardinas, 2011, p.89).

Para recolectar la información se escogieron las técnicas e instrumentos que cumplieran con ser confiables y válidas “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”, por su parte, “La validez en términos

generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández Sampier, Fernández Collado & Baptista Lucio, 1997, p.286).

### **3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES**

#### **3.5.1 Variable independiente**

Control Interno

##### **Definición conceptual**

El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en la atención a las metas y objetivos previstos

- **Operativa**
  - ✓ Ambiente de Control
  - ✓ Evaluación de Riesgos
  - ✓ Actividades de Control
  - ✓ Información y Comunicación
  - ✓ Monitoreo

Instrumental

El control interno se mide por medio de cuestionario.

### **3.5.2 Variable dependiente**

Cartera Crediticia

#### **Definición conceptual**

Representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados

- Operativa
- Solicitud de crédito, estándares de crédito y pre análisis
- Otorgamiento de crédito
- Control y procedimientos sobre el cobro
- Instrumental
- Se mide el análisis mediante cuestionario.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En este capítulo se pormenoriza el resultado de las entrevistas realizadas a: Gerente General, Gerente Financiero, Contadora, Encargada de Personal y Encargada de Crédito y Cobro de la empresa en estudio, además del análisis de la información recabada. Para dicho fin, este capítulo detalla la evaluación realizada

a cada uno de los componentes y los principios consignados en el enfoque COSO 2013 sobre el sistema de control interno.

## **4.1 AMBIENTE DE CONTROL**

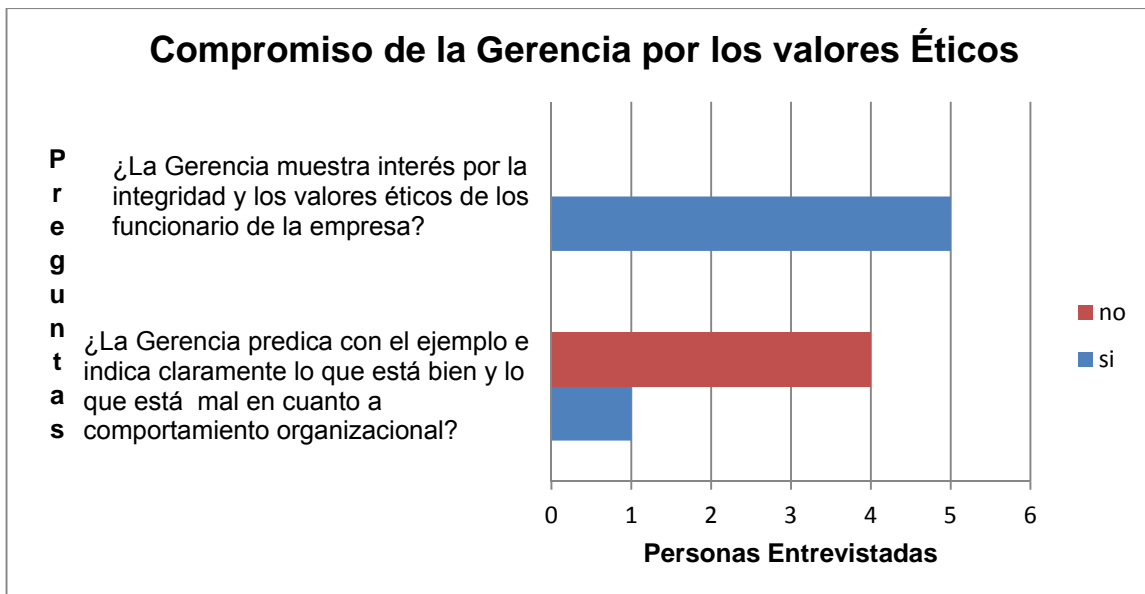
### **4.1.1 La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.**

Se efectúa una entrevista semiestructurada a la Gerencia y a cuatro colaboradores, para evaluar el compromiso de la empresa respecto de la integridad y los valores éticos.

#### **4.1.1.1 Sobre el interés de la Gerencia por la integridad y los valores éticos de los funcionarios de la empresa.**

Al respecto se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

**Gráfico No 1.**



**Fuente: Miranda L, investigación 2016**

Del gráfico No. 1 se extrae que la totalidad de los empleados entrevistados afirma el compromiso de la Gerencia General por la integridad y los valores éticos. La Gerencia General de la empresa afirma que por su parte existe interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios y que predica con el ejemplo y acostumbra establecer claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto a comportamiento organizacional; no obstante lo anterior, los mencionados empleados entrevistados no concuerdan acerca de que la Gerencia General de la empresa demuestre esta supuesta claridad acerca de lo que está bien o mal en cuanto a comportamiento organizacional.

En toda empresa se requiere que la Gerencia General exponga de manera clara las orientaciones éticas y valores que espera de su personal, porque de conformidad con ello son las actuaciones de éste, por lo que ante la carencia de

esas disposiciones los empleados pueden actuar de forma arbitraria en perjuicio de los intereses de la empresa perjudicando sus resultados financieros.

#### **4.1.1.2 Sobre la existencia, divulgación de un código de ética y difusión de los valores éticos en la empresa**

Todos los empleados entrevistados coinciden en que la empresa carece de un código de ética que regule su comportamiento en este sentido y que describa lo permitido o deseado, y que tampoco la Gerencia General ha mostrado interés por la integración de un comité de ética.

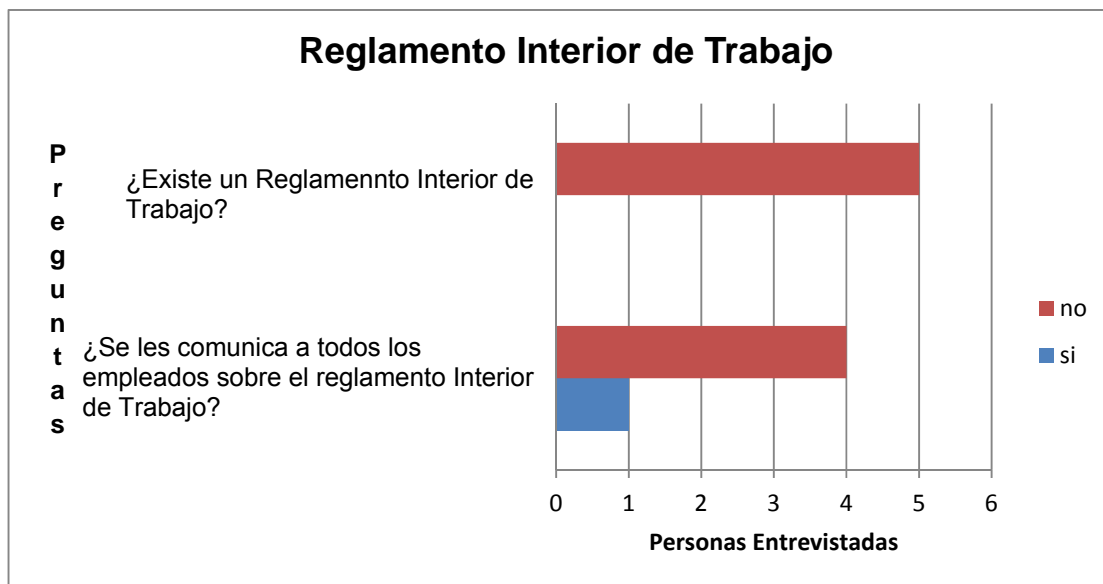
Por su parte, al consultar a la Gerencia General acerca de la existencia de documentos que incorporen los valores éticos de la empresa, tal como un código de ética, también manifiesta que la empresa carece de dicho documento y exterioriza que por su parte asume que los empleados tienen su nivel de ética basado en su educación, y afirma que la gente tiene principios básicos que respetar y que no hace falta comunicarlos.

Al respecto se evidencia que la Gerencia General no tiene claridad de un Código de Ética, para la determinación de patrones de conducta de los empleados, para que sus acciones y cualquier toma de decisiones de negocios, se oriente bajo los mismos principios.

#### 4.1.1.3 Sobre la existencia y aplicación de Reglamento Interior de trabajo.

Al respecto se obtiene los siguientes resultados, tal como se observa a continuación:

**Gráfico No.2**



**Fuente: Miranda L, investigación 2016**

Como consecuencia de que la Gerencia General no ha visto la necesidad que tiene cualquier empresa de contar con un Reglamento Interior de Trabajo, se carece de un mecanismo estándar que defina la actuación que esa misma Gerencia General va a considerar ante un incumplimiento ético por parte de los empleados, tal como se deriva de las siguientes respuestas obtenidas de los empleados entrevistados a la pregunta:

¿Con qué base se sancionan los incumplimientos laborales éticos de los empleados?

Los empleados mencionan que un incumplimiento ético, se puede sancionar, por ejemplo:

- Amonestación o despido depende de la gravedad del caso.
- La jefatura respectiva analiza lo ocurrido y decide la sanción.
- No se tiene nada por escrito, pero depende de la gravedad se analiza y se toma alguna determinación como llamado de atención, amonestación o despido.
- No tenemos nada estipulado, pero se analiza la situación y depende de la gravedad, hasta se puede llegar al despido.
- Se le hace un llamado de atención.

Lo anterior, le puede ocasionar a la empresa, además de un eventual deterioro en las relaciones entre el personal, favoritismos al aplicar una sanción por incumplimiento ético, y en caso de que el personal se desmotive, ello puede perjudicar la gestión económica de la empresa y sus resultados financieros, reflejados en los estados financieros.

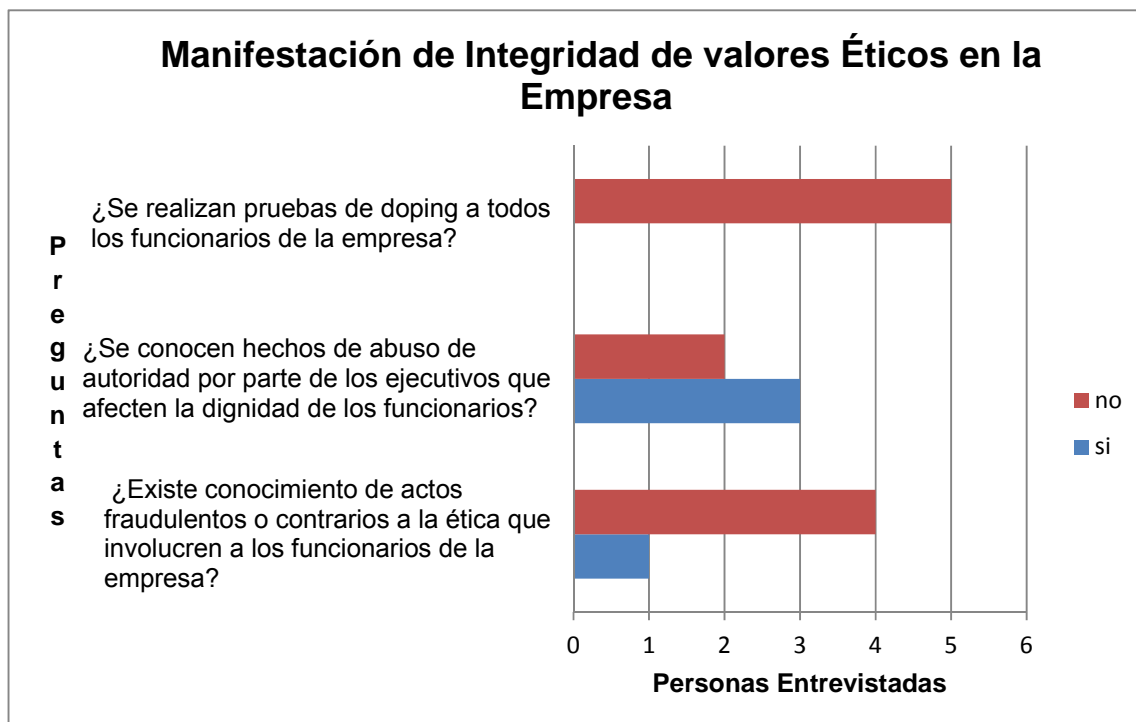
#### **4.1.1.4 En relación con el respeto a la integridad y los valores éticos en la empresa.**

Este aspecto se mide, considerando en la entrevista efectuada, dos aspectos, a saber:

#### 4.1.1.4.1 Manifestación de integridad y valores éticos en la empresa.

En el siguiente gráfico No.3, se observa un resumen de las respuestas obtenidas:

**Gráfico No. 3**



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

En relación con los resultados obtenidos, se afirma por parte de todos los entrevistados que como la empresa carece de Reglamento Interior de Trabajo, no están consideradas dentro de las obligaciones del empleado someterse a pruebas de doping, por ello no se efectúan y al no contar con este tipo de pruebas pueden presentarse efectos negativos en la eficiencia y producción laboral de los funcionarios generándole a la empresa afectaciones financieras como incremento en los gastos.

Con respecto de la consulta acerca de si se dan hechos de abusos de autoridad por parte de los ejecutivos, tres de los cinco funcionarios entrevistados afirman que sí se han dado abusos.

Al respecto los empleados mencionan que se dan abusos de autoridad como por ejemplo, en el hecho de que algunas jefaturas utilizan a los mensajeros dentro de su jornada de trabajo para que les realicen diligencias personales y debido a la carencia del código de Ética y Reglamento Interno en la empresa, los empleados no tienen un mecanismo estándar para definir lo correcto o incorrecto en cuanto a comportamiento ético.

Al consultar a los empleados sobre si conocen de actos fraudulentos y contrarios a la ética que involucren a otros funcionarios de la empresa, sólo la encargada del Departamento de Crédito y Cobro cita los siguientes ejemplos:

- Se produce el robo de repuestos de un compañero, quién fue despedido.
- En el caso de un vendedor que haciendo uso de créditos de clientes de la empresa para vender a otros clientes que no contaban con crédito, cuando los clientes le pagaron al vendedor él nunca regresó el dinero a la empresa, y todos estos actos los realizó con la ayuda de la anterior encargada del Departamento de Crédito y Cobro. Ambos empleados fueron despedidos y se encuentran en un proceso judicial.

Hechos como los descritos ocasionan afectación de utilidades en los estados financieros de la empresa.

#### 4.1.1.4.2 Acciones tomadas por la empresa y la Gerencia General ante incumplimientos éticos de los empleados.

Por su parte, al consultar sobre qué medidas se toman cuando un empleado por ejemplo consume drogas o bebidas alcohólicas en su jornada de trabajo, en el gráfico No.4, se muestra los resultados correspondientes a dicha pregunta:

**Gráfico No.4**



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Con base en los resultados obtenidos, se indaga y se obtiene como resultado que la empresa ante casos de alcoholismo y drogadicción gestiona la rehabilitación de empleados y luego de concluido el tratamiento el funcionario se incorpora al trabajo, pero ante la carencia de pruebas de doping en la compañía, es imposible

conocer si el funcionario se mantiene sin consumir positivo posterior a la rehabilitación, por lo que no se tiene certeza acerca de que si la inversión realizada por la empresa fue positiva o si solo refleja gastos en los estados financieros, debido a dicha limitante.

Asimismo, respecto de la pregunta sobre qué sucede cuando un empleado le falta el respeto de forma agresiva a otro compañero, llama la atención la respuesta que brindan los empleados:

#### **Cuadro 1: Acciones ante conducta agresiva entre compañeros**

<b>Puesto del empleado</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente General</b>	Primero que nada se habla con la persona da de ejemplo de dos funcionarios uno le falto el respeto al otro, el que grito acepto culpa y se aclaró, las medidas que toman son acatadas al código de trabajo, amonestación verbal escrita y hasta el despido, lo que él siempre trata es de no tomar bando lo primordial es escuchar a ambas partes y si es del caso y hay testigos llamar y hablar con testigos
<b>Encargada de Personal</b>	Puede enviar una amonestación o despedir al funcionario pero la decisión depende de las jefaturas
<b>Contadora</b>	Se amonesta, depende se suspende cuando son gerentes se reúnen
<b>Gerente Financiero</b>	Se evalúa la causa, se puede dar desde una amonestación, hasta el despido sin responsabilidad patronal
<b>Encargada de Crédito y cobro</b>	Lo único que he visto es que conversan con el funcionario o funcionarios involucrados y pero desconozco en si el proceso

**Fuente: Miranda L, investigación 2016**

Tal como se establece del cuadro anterior, todos los empleados manifiestan respuestas diferentes. En el caso de la encargada de personal, indica que se puede enviar una amonestación o despedir al funcionario, pero que la decisión depende de la jefatura respectiva. Esta respuesta evidencia que en la empresa se carece de un procedimiento formal sobre este tema.

Por otra parte, todos los entrevistados afirman que no se comunica de manera formal las acciones disciplinarias que se toman ante la violación en cuanto al tema de ética.

Las respuestas anteriores, son el claro reflejo de que en la empresa no existen reglas claras definidas para los incumplimientos éticos, (no hay Código de Ética) y las actuaciones arbitrarias propician que la empresa no tenga directrices específicas con respecto de lo que es correcto e incorrecto, por lo que se dificulta establecer procesos de evaluación de la actuación de los empleados e implementar los correctivos necesarios.

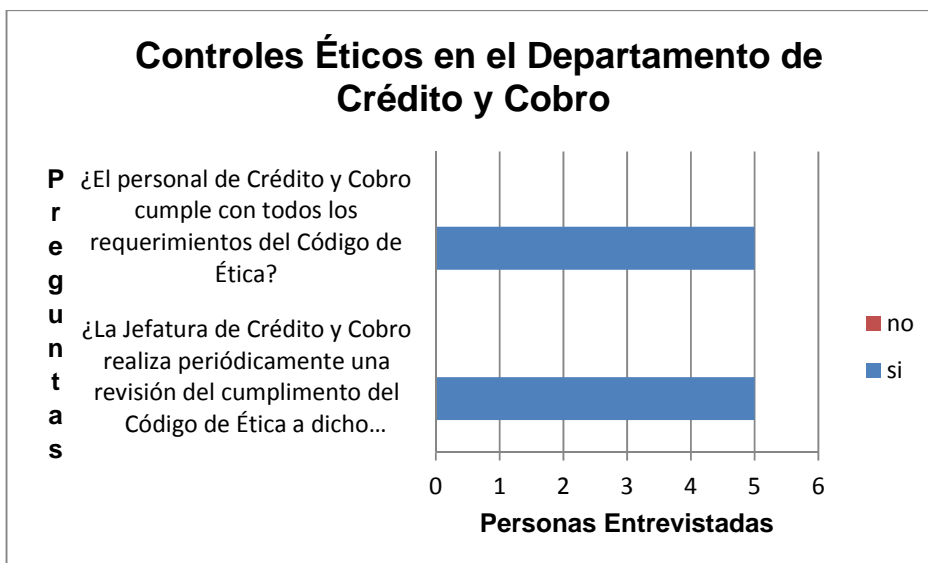
#### **4.1.1.5 En relación con el respeto a referentes éticos por parte del departamento de Crédito y Cobro en la empresa**

Este aspecto se mide, considerando en la entrevista efectuada, dos aspectos, a saber:

##### **4.1.1.5.1 Controles éticos en la gestión del Departamento de Crédito y cobro.**

En el siguiente gráfico No.5, se observa un resumen de las respuestas obtenidas:

Gráfico No. 5



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Respecto de los resultados obtenidos se afirma por parte de todos los entrevistados que el personal del departamento de Crédito y Cobro cumple con los requerimientos del Código de Ética y que la Jefatura revisa el cumplimiento de dicho código. Se realiza la observación de que estas respuestas evidencian con claridad que no existe entre el personal de la empresa el conocimiento, ni lineamientos claros de lo que es un Código de Ética, ya que según se establece en el punto 4.1.2.2 de esta investigación, la empresa no cuenta con éste.

#### **4.1.1.5.2 Aplicación de referentes éticos en la gestión del Departamento de Crédito y cobro.**

En relación con este aspecto se consulta si:

- ¿Interviene en el proceso de otorgamiento de Créditos la Gerencia General?

- ¿Ha concedido créditos irrespetando las políticas establecidas, la jefatura de Crédito y Cobro?
- ¿Ha concedido algún crédito por algún favoritismo la Gerencia General?
- ¿Interviene en alguna ocasión la Gerencia General en el establecimiento de plazos de crédito?
- ¿Se ha extendido el plazo de crédito en algún cliente saliéndose de la política establecida?

Todos los entrevistados contestaron afirmativamente a las preguntas anteriores, evidenciando que en los procesos del departamento de Crédito y Cobro, la Gerencia General y Jefatura de dicho departamento incumplen en alguna medida diferentes actividades de los procesos, donde se ve involucrada la ética.

No obstante, el Gerente menciona que su intervención en algunos de los procesos no lo considera un favoritismo, y que cuando interviene, es porque conoce al cliente y, en muchas ocasiones, es por estrategias de ventas.

El gerente exterioriza también que:

- No existe lo que se llama “Ética en los negocios” – es sólo hacer lo correcto.
- Nuestros colaboradores son personas íntegras y con altos valores, es por eso que no necesitamos preocuparnos de la ética en nuestra empresa.

La carencia de un Código de Ética en la empresa propicia que los funcionarios actúen de una forma impropia o arbitraria, pues no cuentan con normas que

regulen sus comportamientos dentro de la empresa, y si los colaboradores no cuentan con lineamientos claros que establezcan pautas de conducta que deben respetar van a actuar, según sus criterios que no siempre van a hacer los correctos.

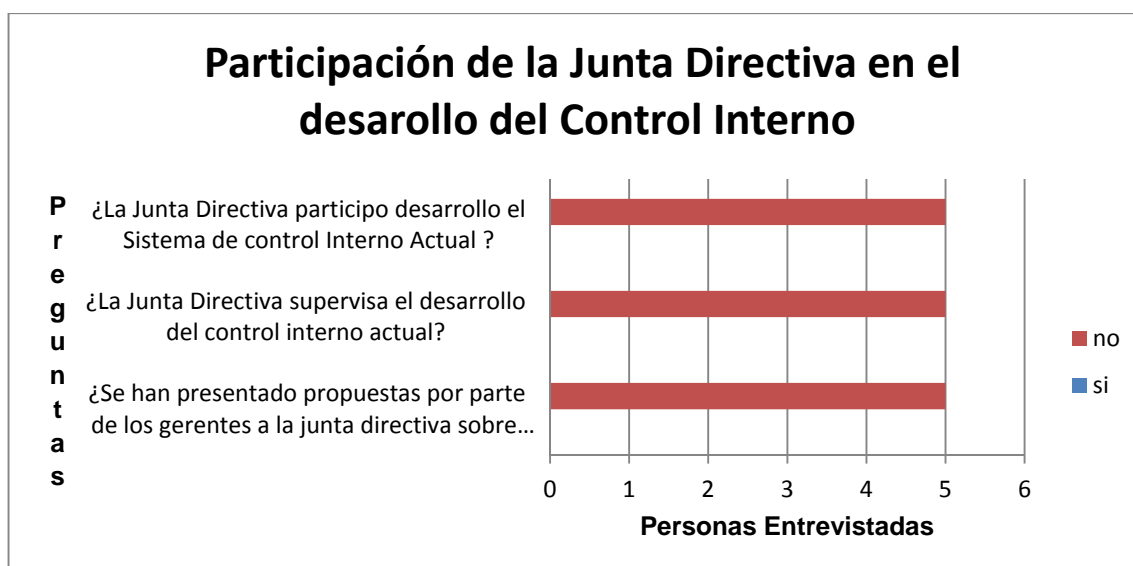
Considerando que la ética se relaciona con los valores morales que determinan una línea de comportamiento apropiada en la toma de decisiones, y que la administración de una empresa es quien determina la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados en ella, en el caso de la empresa de venta de maquinaria automotriz, la Gerencia General no propicia o lidera que los empleados de la organización, se adhieran a determinadas líneas de comportamiento, ya que no ha considerado importante siquiera el establecimiento de lineamientos éticos y tampoco favorece la concesión de créditos respetando las políticas y se presta a favoritismos hacia clientes, sin considerar lo con ello le puede ocasionar a los estados financieros de la empresa, sea cuentas incobrables que no cuentan con respaldos documentales, gastos innecesarios por cobros y afectaciones en las utilidades.

**4.1.2 El Consejo de Administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.**

#### **4.1.2.1 Respecto de la participación de la Junta Directiva en desarrollo del Sistema Control Interno.**

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

Grafico No. 6



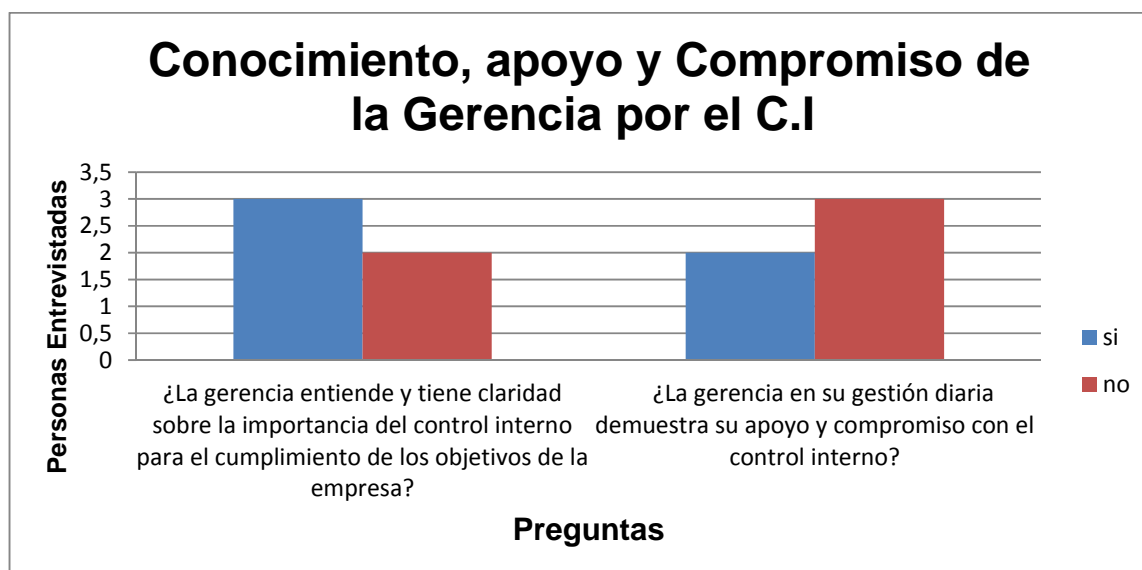
**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Se afirma por parte de todos los entrevistados que la Junta Directiva no desarrolla ni supervisa el sistema de control interno actual, y que la Gerencia General no ha hecho ninguna propuesta para hacer actualizaciones a éste. Ante una Junta Directiva que no se encuentra motivada por desarrollar y evaluar de manera periódica la estructura del Control Interno de la entidad, de forma tal que se pueda establecer que los procedimientos diseñados protegen razonablemente sus activos y que los controles y procedimientos, se ajustan a las necesidades, objetivos determinadas por la empresa, se genera vulnerabilidad y desconfianza en los resultados financieros que se presentan y, por tanto, la toma de decisiones no se encuentra sustentada en cifras reales.

#### 4.1.2.2 En relación con el compromiso, apoyo y conocimiento de la Gerencia General con el Control Interno.

En el siguiente gráfico No.7, se observa un resumen de las respuestas obtenidas:

**Gráfico No.7**



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

La Gerencia General afirma que en su gestión diaria demuestra apoyo y compromiso por el control interno, además que entiende y tiene claridad de la importancia del control interno para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dos de los cinco entrevistados están de acuerdo con esto, no obstante, comentaron que en la empresa urgen cambios en cuanto a control Interno porque no se tiene nada formal establecido, lo cual genera deficiencias en los procesos.

Tres de los entrevistados afirman que la Gerencia General no tiene claridad sobre la importancia del control interno y que en su gestión diaria no demuestra apoyo ni compromiso y también manifiestan la necesidad de formalizar acciones tendentes por reforzar el control interno en la empresa.

A pesar de lo manifestado por la Gerencia General, hay divergencias respecto de lo que manifiesta el personal. Lo expuesto genera riesgos a empresa en relación con las actividades de negocio que realiza, ya que debido a la carencia de controles internos se pueden afectar negativamente los estados financieros de la empresa.

En relación con el sistema de control interno que opera en la empresa.

Este aspecto se mide, considerando en la entrevista efectuada, dos aspectos, a saber:

#### **4.1.2.3 Existencia, divulgación y supervisión del sistema de control interno**

Con respecto de este aspecto se consulta si:

- ¿Se tienen bien definidos los alcances y regulaciones del sistema de control interno actual?
- ¿Se actualiza con regularidad el control interno de la empresa?
- ¿Se realizan actividades para comunicar los alcances y la importancia del sistema de control interno a todos los funcionarios de la empresa?
- ¿Se cuentan con mecanismos que permitan evaluar y fortalecer el sistema de control interno en el Departamento de Crédito y Cobro?

Las respuestas de todos los entrevistados referentes a si se divulga o supervisa el sistema de control interno en la empresa son negativas, tal como se ha evidenciado en tópicos anteriores en este capítulo de la investigación, queda demostrado la gran vulnerabilidad que existe en todas las áreas de ésta, en relación con el control interno, lo cual aumenta riesgos como fraudes, propicia que los activos se encuentren desprotegidos y no se evalúe la eficiencia y gestión en la empresa, porque resulta casi imposible, lo anterior, debido a que, tanto la Junta Directiva como la Gerencia General no propician la estructura de control interno que ésta requiere.

#### **4.1.2.4 Aplicación del sistema de control Interno en la gestión del Departamento de Crédito y Cobro.**

Todos los entrevistados afirman que el personal del Departamento de Crédito y Cobro de la empresa, asume su responsabilidad por el cumplimiento del control interno en sus actividades cotidianas y contribuyen a su fortalecimiento. Estas repuestas evidencian que en la empresa no se tiene claro el significado, alcances y ventajas de un sistema de control interno, porque tal como se ha expuesto en preguntas anteriores, éste no existe, ni se divulga y tampoco se supervisa, por lo que entonces es poco factible que el Departamento de Crédito y Cobro cumpla con dichos requerimientos.

Por su parte, la Encargada de Crédito aduce que aunque no se cuenta con documentos de control interno por escrito, ella cumple su responsabilidad por el cumplimiento de éste, y ello lo ejemplariza con algunas de sus funciones en donde se involucra supuestamente el control interno:

- Tener todos los recibos de pago aplicados en las cuentas de los clientes.
- Trasladar la proyección de cobro al tercer día del mes.
- Verificar estados de cuenta bancarios, para poder determinar los pagos de los clientes y solicitar a la cajera de los correspondientes recibos.
- Realizar análisis crediticios de las solicitudes de crédito que se le entregaron en el día.
- Preparar la ruta del mensajero.

En relación con lo expuesto, se deduce que la Encargada de Crédito no tiene claridad acerca de la línea que separa el cumplimiento de funciones laborales que conllevan responsabilidades y lo que realmente corresponde al cumplimiento de control interno, que conlleva la observancia de los preceptos definidos por la organización para la protección de sus recursos. La Encargada de Crédito a lo que se refiere con sus aseveraciones, es al primer concepto y dada la ausencia de mecanismos de control interno en esa área, la empresa puede enfrentar el riesgo de fraude y error en las cifras presentadas en los estados financieros.

La Gerencia General por su parte exterioriza que, si se cumplen los aspectos indicados por la Encargada de Crédito planteados en párrafos anteriores y que, aunque no se encuentran por escrito, se respetan. Además, menciona que la citada funcionaria y su jefatura respectiva (Gerente Financiero), mantienen una reunión mensual y que por su parte asume que se revisa todo lo que tiene que ver con control interno.

Sobre el particular, la Gerencia General también confunde el concepto de cumplimiento de funciones con cumplimiento de control interno y no se cuestiona por su parte si el sistema de control interno que supuestamente se encuentra establecido en la empresa, se ha desarrollado considerando sanos principios de control interno, como por ejemplo, si las funciones de los empleados mencionados (Encargada de Crédito y su jefatura respectiva (Gerente Financiero), consideran la segregación para evitar incompatibilidades que degeneren en fraudes o errores en los estados financieros, por ejemplo.

**4.1.3 La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.**

#### **4.1.3.1 En relación con la estructura organizacional de la empresa.**

Este aspecto se mide, considerando en la entrevista efectuada, dos aspectos, a saber:

##### **4.1.3.1.1 La existencia de un plan estratégico y una estructura organizacional**

Se consulta:

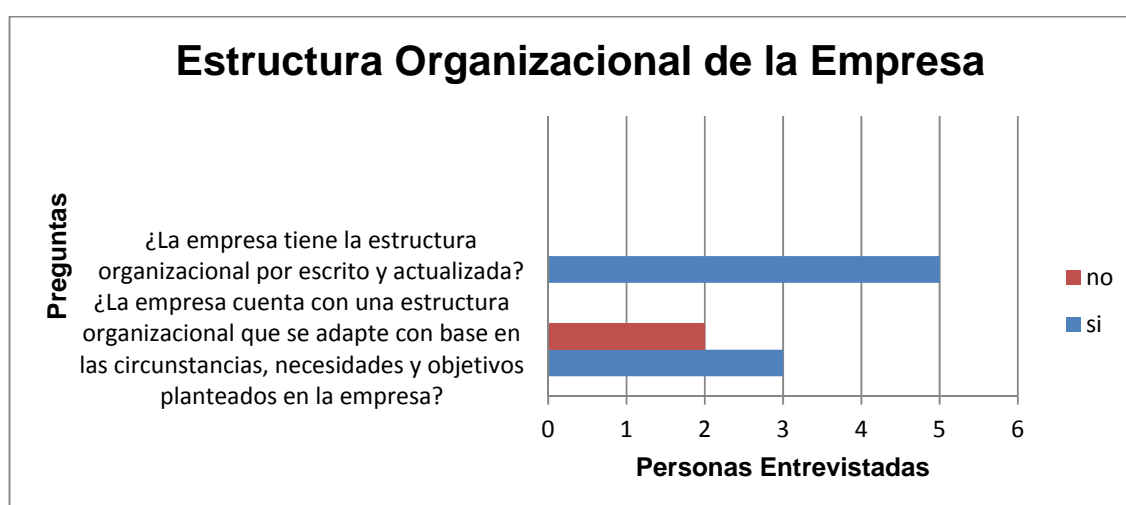
- ¿Si la empresa cuenta con un plan estratégico?

Todos los entrevistados confirman que la empresa no tiene un plan estratégico, por lo que ésta tiene poca certidumbre en sus actuaciones respecto de los planes por alcanzar la empresa y las estrategias requeridas, lo cual puede estar generando incertidumbre acerca de la dirección que lleva la organización, además

que sus miembros pueden actuar cada uno por lado sin saber las metas que se quieren alcanzar y, en este sentido, no obtener los resultados financieros óptimos.

En el siguiente gráfico No.8, se observa un resumen de las respuestas obtenidas para lo referente a Estructura Organizacional:

**Gráfico No.8**



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

En relación con las respuestas obtenidas, todos los entrevistados afirman que la empresa cuenta con una estructura organizacional por escrito, pero que no se encuentra actualizada.

Respecto de si la empresa cuenta con una estructura organizacional que se adapta a las necesidades y objetivos planteados por la Entidad tres de los entrevistados afirman que sí cuentan con dicha estructura y dos de los cinco

entrevistados afirman que la estructura organizacional no se adapta a las necesidades de la empresa, que en los últimos meses la empresa viene con afectaciones en las ventas de la empresa y que se han hecho reestructuraciones sin medir riesgos, se han abierto plazas gerenciales nuevas, entre ellas aducen Encargada de Personal y Encargada de Crédito y Cobro, y que no se han redefinido los procesos en función de los objetivos y metas de la empresa.

La estructura de las organizaciones evoluciona, así como la naturaleza del negocio, se puede establecer a través de varias dimensiones, como lo son el modelo operativo de la administración, estructuras legales, subdivisiones, y proveedores de servicios externos; si esta estructura no se tiene actualizada no se puede desarrollar la revisión y análisis multidimensional, que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno.

La inexistencia de una estructura organizacional formal imposibilita el establecimiento de aspectos claves para el control interno como la delegación de responsabilidades, diseñar y evaluar las líneas de reporte para que las responsabilidades sean llevadas a cabo. Si los trabajadores no conocen sus funciones y tampoco hay limitaciones respecto de éstas, el control interno es sumamente vulnerable y se pueden producir hurtos, sustracciones, fraudes en la empresa difíciles de detectar con oportunidad, lo que afecta, a su vez, la veracidad de las cifras mostradas en los estados financieros.

#### **4.1.3.2 En relación con los procedimientos de supervisión de la estructura organizacional**

Con base en este aspecto se consulta si:

- ¿Se cuenta con procedimientos formales para evaluar con periodicidad la estructura organizacional para realizar oportunamente los cambios requeridos?

Al respecto, todos los entrevistados afirman que no se cuenta con procedimientos formales para evaluar con periodicidad la estructura organizacional para realizar oportunamente cambios requeridos. Por su parte, la Gerencia General afirma que los cambios en la estructura organizacional se ejecutan cuando se requieren y exterioriza que en ese tema no hace falta la evaluación. Lo mencionado por la Gerencia General confirma que en la empresa la administración no revisa ni evalúa la relevancia, efectividad y eficiencia de las estructuras y que se carece de apoyo al control interno de la organización de tal manera que no se promueve entre otros, la eficiencia en las operaciones de la empresa.

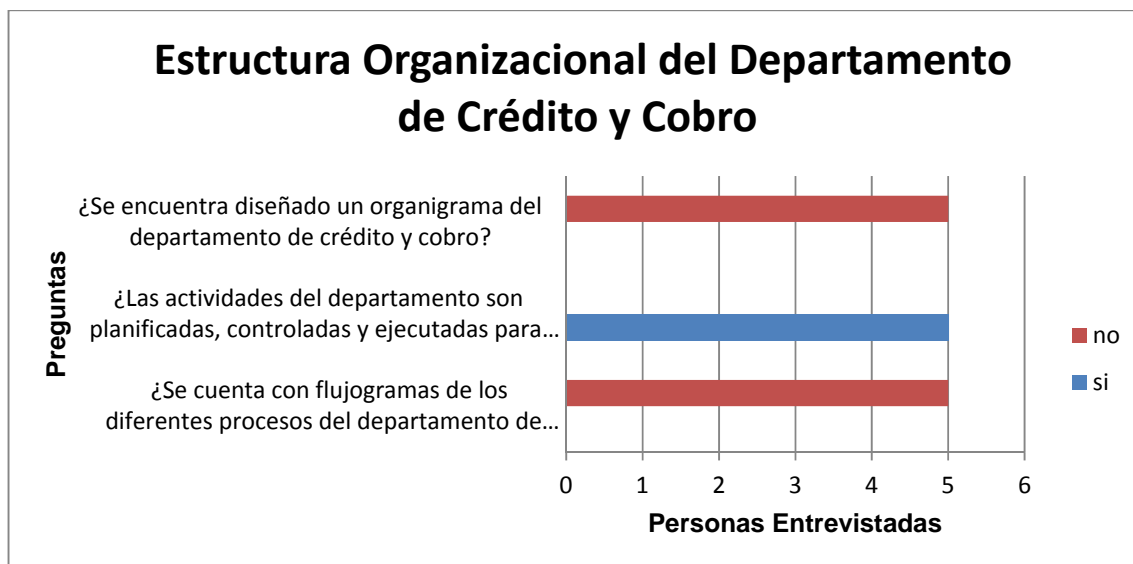
#### **4.1.3.3 En relación con la estructura organizacional del Departamento de Crédito y Cobro**

En relación con este tema todos los entrevistados confirman que en el Departamento de Crédito y Cobro se cuenta con dos colaboradores.

- Encargada del Departamento
- Mensajero

En el siguiente gráfico No.9, se observa un resumen de las respuestas obtenidas para este aspecto:

**Gráfico No.9**



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Todos los entrevistados afirman que el Departamento de Crédito y Cobro no cuenta con una estructura organizacional, y el Gerente afirma que eso no es necesario, ya que en el organigrama de la empresa se encuentra disponible.

Los cinco funcionarios confirman la carencia de flujogramas en los procesos del Departamento de Crédito y Cobro, pero afirman que las actividades de éste son planificadas, controladas y ejecutadas para el logro de los objetivos del Departamento.

Como apoyo del control interno la administración es la encargada de revisar y evaluar continuamente la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras, y debe diseñar y evaluar las líneas de reporte, para que las responsabilidades sean

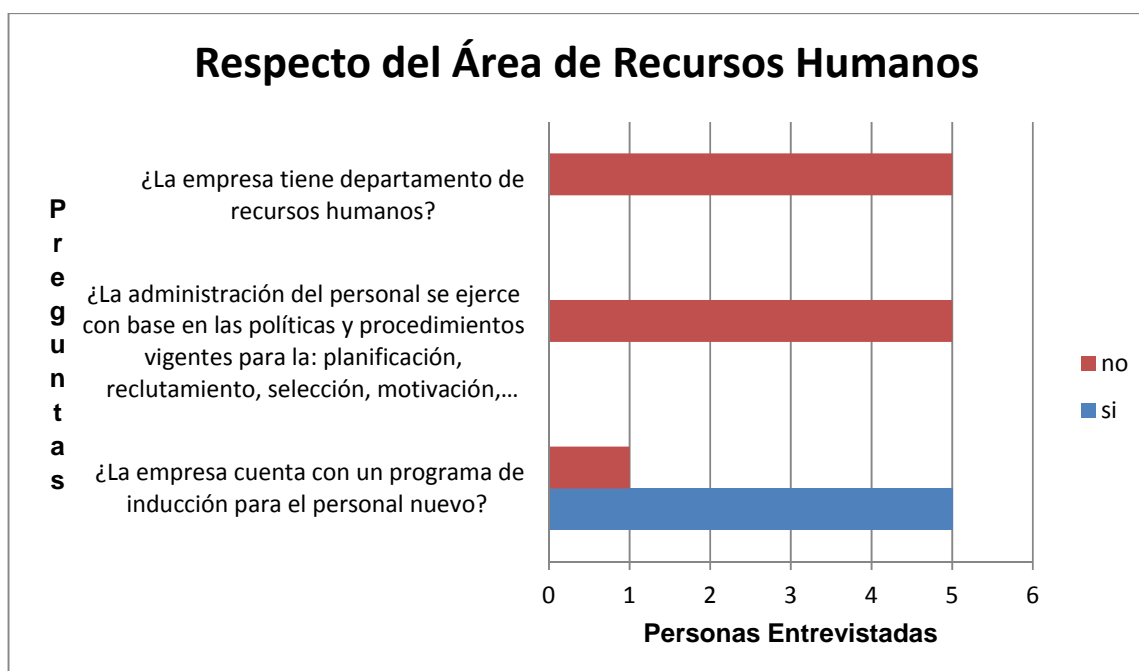
llevadas a cabo y la información fluya, para cada una de las estructuras. La carencia de controles propicia que los funcionarios asuman que cumplen eficiente y eficazmente los procesos y responsabilidades sin ser así, lo que causa repercusiones en los estados financieros, y se puede incluso estar generando afectaciones importantes en las utilidades de la compañía sin ser detectadas, aunado a que se puede estar utilizando información poco confiable para tomar decisiones.

**4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.**

#### **4.1.4.1 Respetto del área de recursos humanos.**

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

Gráfico No.10



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Todos los entrevistados confirman que no existe un departamento de recursos humanos en la empresa; se carece de un manual de funciones y además, que la administración del personal no se ejerce con base en las políticas y los procedimientos. Sobre el particular, por ejemplo, para las contrataciones de personal, se carece de un proceso formal de selección y los nuevos empleados se contratan por referencias.

Todos los entrevistados afirman que sí se cuenta con un programa de inducción para el personal nuevo.

La encargada del personal, por su parte manifiesta que sus funciones son muy básicas y que a la empresa le urge un departamento de recursos humanos,

porque ella se siente incompetente ante muchas circunstancias que se dan en cuanto al tema del personal y que no comparte muchas de las decisiones tomadas por las jefaturas; exterioriza incluso que el programa de inducción es muy básico.

La Gerencia General manifiesta que lo correspondiente a personal, siempre ha estado a cargo de la Contadora y a partir de su designación, de la Encargada de Personal y que nunca se ha visto la necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos.

La inexistencia de un departamento de recursos humanos formal imposibilita el establecimiento de aspectos claves en relación con el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, y de controles internos sobre el proceso de recursos humanos.

Asimismo, lo manifestado por la Encargada de Personal evidencia que en la empresa no se cuenta con el personal adecuado para el buen desarrollo del área de Recursos Humanos siquiera, y confirma la gran deficiencia que tiene la Entidad en cuanto al tema del personal, porque ante la gran informalidad existente, se puede estar contratando personal que no cuente con las habilidades y actitudes que se pretende aporte el recurso humano que la empresa requiere para el cumplimiento de los objetivos de ésta.

El talento humano es el que hace posible mercadear o producir los bienes y servicios, y un departamento de recursos humanos mantiene viva y activa a la empresa, pero más allá de lo anterior, también, es un ente capaz de producir ingresos y generar utilidades, lo cual no es percibido por la Gerencia General. Esta

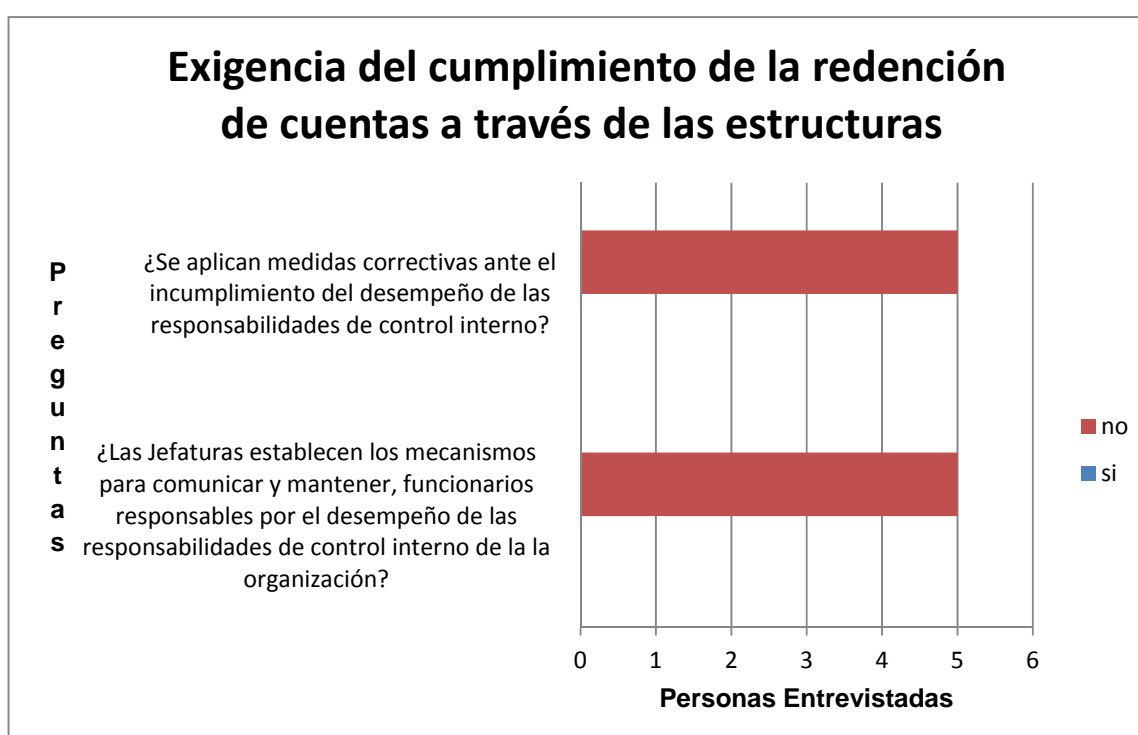
deficiencia afecta los costos, gastos y márgenes de ganancia en la empresa y, por tanto, afectaciones en los estados financieros, debido a que estas acciones son ejercidas por el capital humano que es sumamente vulnerable en esta compañía.

#### 4.1.5 La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos

##### 4.1.5.1 Respecto de si se exige el cumplimiento de la rendición de cuentas a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades.

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

Gráfico 11



Fuente: Miranda L, investigación 2016

Todos los entrevistados afirman que no se aplican medidas correctivas ante el incumplimiento del desempeño de las responsabilidades del control Interno.

Por su parte la Gerencia Financiera manifiesta que aunque el control interno de la empresa tiene grandes debilidades, en alguna medida si se cuenta con controles que aunque no tienen la formalidad requerida (que se encuentren por escrito), ayudan a detectar fallas y luego de identificar éstas se crea algún tipo de control para evitar que vuelvan a suceder.

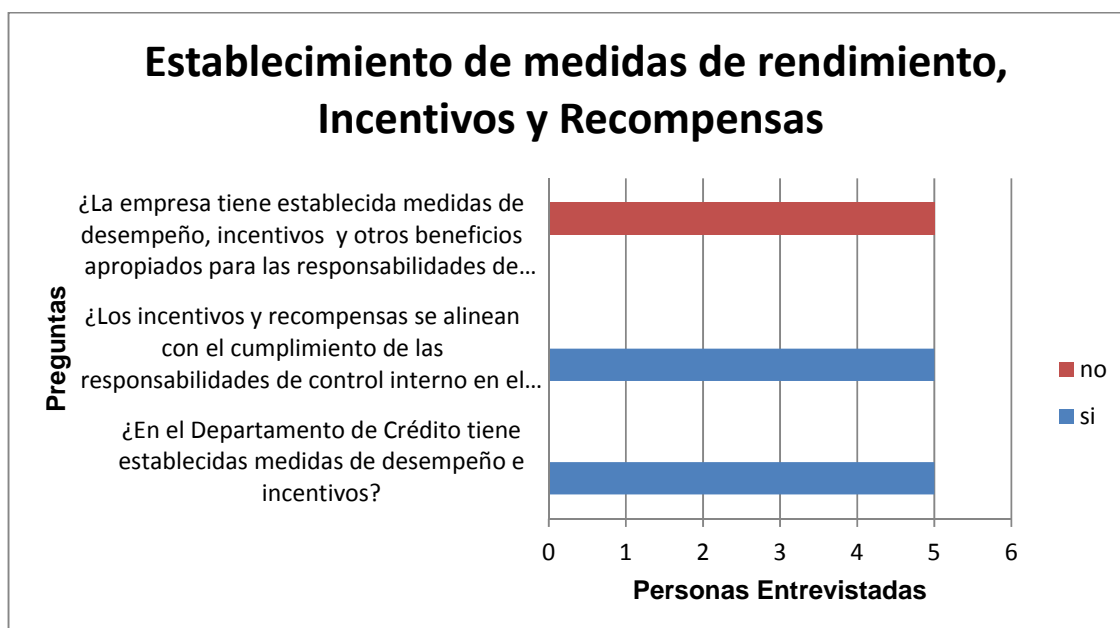
Se afirma, también, que las jefaturas no establecen mecanismos para comunicar a funcionarios responsables lo correspondiente por el desempeño de las responsabilidades de control interno en la empresa. La Contadora por su parte manifiesta que la empresa cuenta con algunos mecanismos de control, pero como nada se encuentra debidamente documentado, no le da credibilidad.

Estas respuestas evidencian la gran deficiencia que existe en la empresa en relación con el control interno, todo lo que se manifiesta confirma que aunque cuenten con algunos controles reactivos, no ha habido interés por mejorar de una forma estructurada e integral el sistema de control interno y con ello pueden producirse irregularidades en los procesos, por parte del personal sin ser detectadas, con el consecuente perjuicio en los resultados de la empresa.

#### **4.1.5.2 En relación con el establecimiento de medidas de rendimiento, incentivos, y recompensas.**

En el siguiente gráfico No.9 se observa un resumen de las respuestas obtenidas para este aspecto:

Gráfico 12



**Fuente: Miranda L, investigación 2016**

Los cinco funcionarios entrevistados confirman que en la empresa no se tienen establecidas medidas de desempeño apropiadas para las responsabilidades de todos los niveles de la entidad.

Con respecto de tema de los incentivos y otros beneficios los cinco entrevistados confirman que si cuentan con algunos:

- Pago de comisiones por ventas a los vendedores.
- Pago de incentivo del 10% del salario por cumplimiento de fechas de cierre en el Departamento de Contabilidad.
- Pago de incentivo por cartera crediticia al día en el Departamento de Crédito.

Todos los entrevistados confirman que los incentivos y recompensas se alinean con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el logro de los objetivos y además, que el Departamento de Crédito tiene establecidas medidas de desempeño e incentivos.

La Gerencia General manifiesta que si no se cumple con el objetivo no se paga el incentivo.

La Gerencia Financiera por su parte exterioriza que, si bien, los incentivos y recompensas se alinean con el cumplimiento de responsabilidades, la empresa al presentar deficiencias en los controles, se genera inestabilidad al evaluarlos cumplimientos en los diferentes puestos.

La administración es responsable del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para establecer la responsabilidad de las acciones para control interno en todos los niveles de la organización, de ahí la necesidad de tener medidas de desempeño, incentivos y otras compensaciones apropiadas para las responsabilidades, para medir la consecución de los objetivos y metas empresariales.

Como ha quedado evidenciado la empresa no tiene buenos controles por lo cual muchos de los incentivos otorgados pueden estar siendo calculados de forma incorrecta en perjuicio, tanto para el colaborador como para la empresa. En caso de incorrecciones en el cálculo, el empleado puede desmotivarse, afectando la

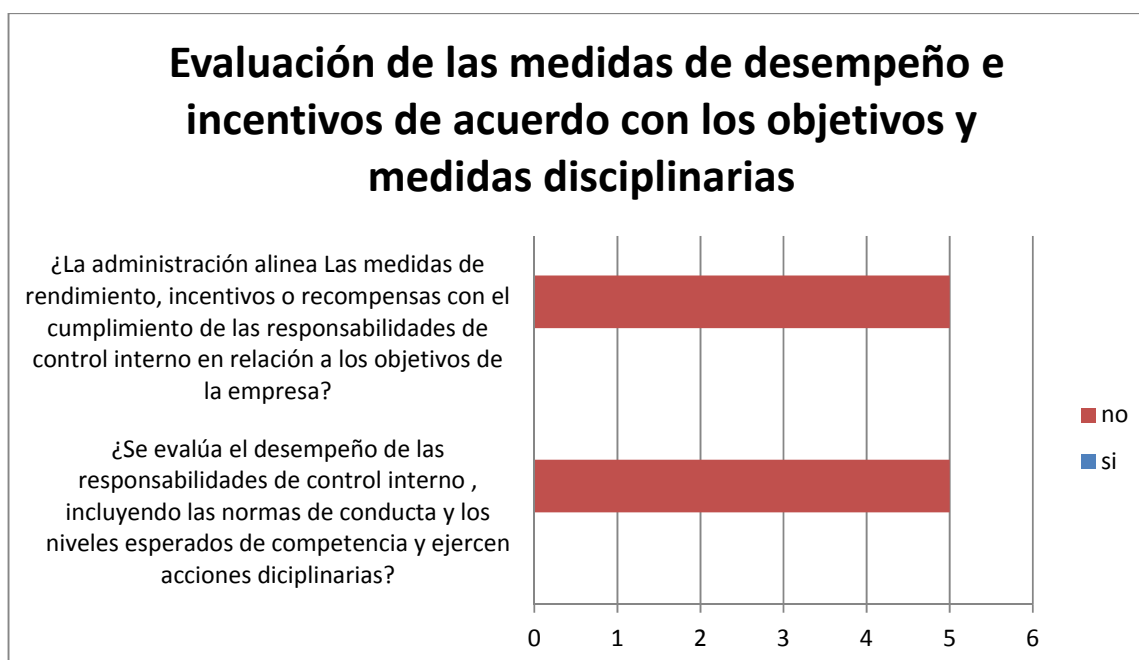
efectividad y productividad en sus funciones y por su parte reflejar un gasto desproporcionado a los resultados obtenidos.

En el caso del Departamento de Crédito y Cobro, si se paga el incentivo sin que la Jefatura lleve un buen seguimiento de la cartera, puede a sabiendas de ello, descuidar el cumplimiento de sus funciones, porque aún cuando su ejecutoria no sea buena puede obtener el incentivo, mediante la manipulación de información perjudicándose la empresa por morosidades más altas afectando el flujo de efectivo de ésta; lo anterior, sin considerar los gastos en que incurre la empresa por los incentivos que se pagan.

#### **4.1.5.3 Respecto de la evaluación de las medidas de desempeño e incentivos de acuerdo con los objetivos y medidas disciplinarias**

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

Grafico 13



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Todos los empleados entrevistados coinciden en que la administración no alinea las medidas de rendimiento, incentivos o recompensas con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en relación con los objetivos de la empresa.

Además, que no se evalúa el desempeño de las responsabilidades de control Interno, (de por demás no definidas tampoco, según se externa en respuestas anteriores, comentadas en esta investigación) incluyendo las normas de conducta y los niveles esperados de competencia, ni ejerce acciones disciplinarias y que las responsabilidades de control interno no se llevan a cabo, y no son fortalecidas a través de la entidad; y soportadas por el compromiso con la integridad y valores éticos de los empleados. La carencia de controles internos propicia que medidas

de rendimiento, incentivos o recompensas no se calculen de forma correcta generando gastos no ajustados a los resultados financieros reales de la empresa.

## 4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

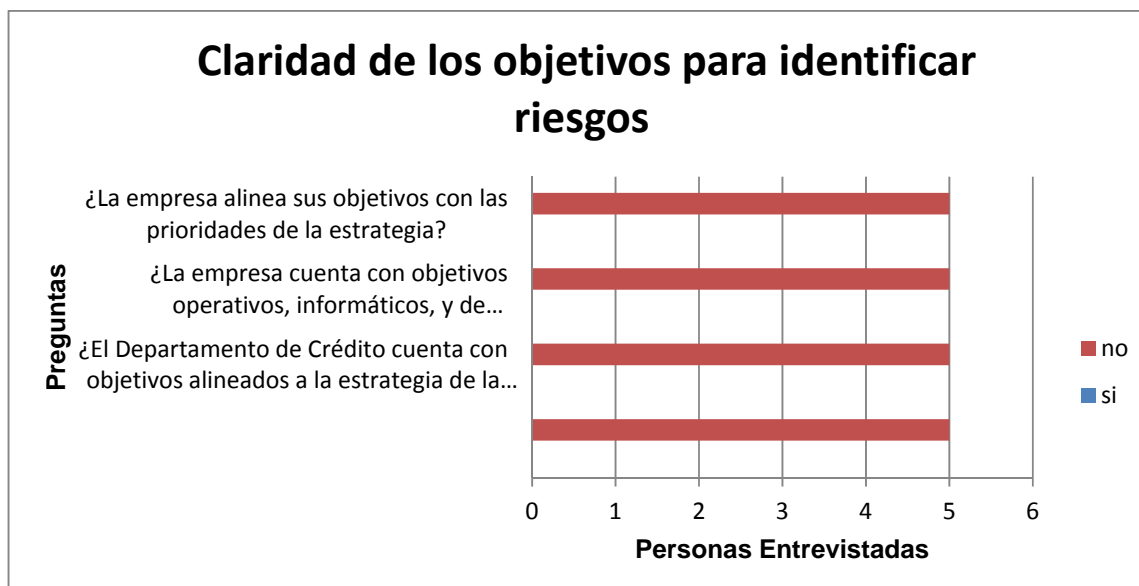
**4.2.1 La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.**

Se efectúa una entrevista semiestructurada a la Gerencia General y a cuatro colaboradores de ésta, para evaluar los riesgos de la empresa.

### 4.2.1.1 Respecto de la alineación de los objetivos en relación con estrategia de la empresa.

Para conocer sobre los objetivos de la empresa en relación con los riesgos, se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

**Gráfico No. 14**



**Fuente: Miranda L, investigación 2016**

Todos los funcionarios entrevistados coinciden en que los objetivos no son alineados con la estrategia de la empresa, (la cual no está definida en un plan) y tampoco son desarrollados con las leyes, regulaciones y normas aplicables a la actividad, además confirman la inexistencia de objetivos operativos, informáticos y de cumplimiento considerando la tolerancia al riesgo.

También, manifiestan los empleados que los objetivos del Departamento de Crédito y Cobro no se encuentran alineados a la estrategia de la compañía.

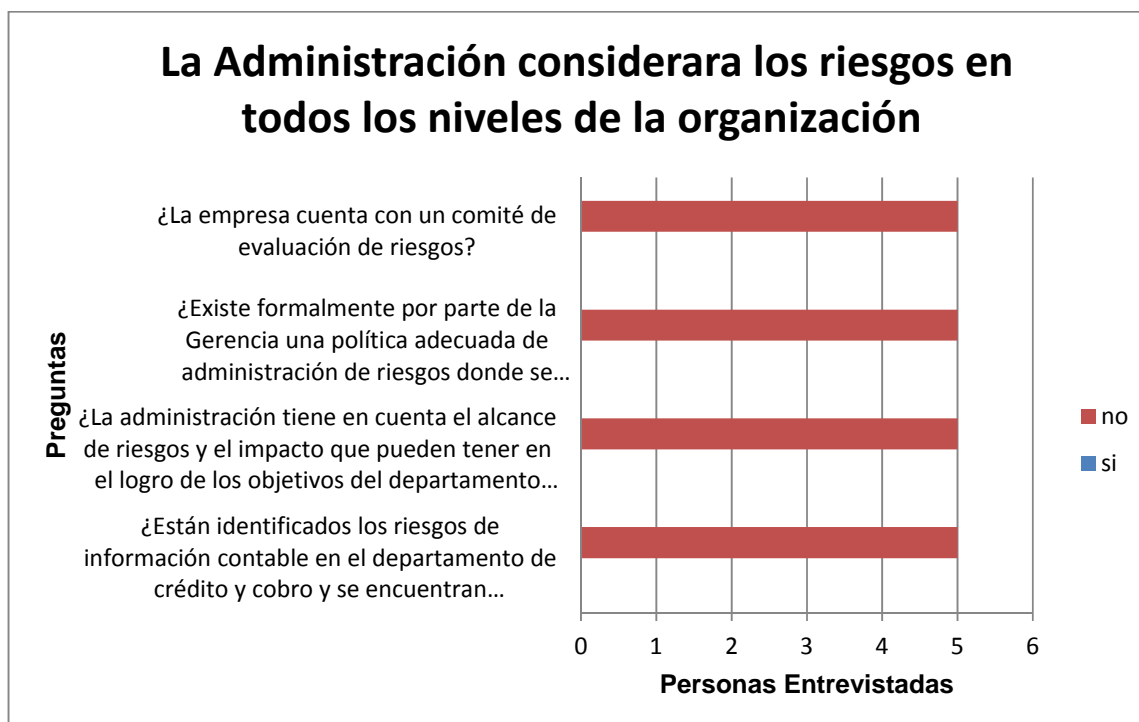
En función con lo expuesto por los cinco entrevistados, queda evidenciado que la empresa, no fija sus objetivos con base en algún tipo de estudio previo, sino que prácticamente, por intuición se definen de manera informal; tampoco existe una planeación estratégica. Cada persona, dentro la organización, hace lo que le parece correcto, pues no hay una guía, no existe la posibilidad de evaluar objetivamente lo que se está haciendo y no se pueden establecer correctivos a los posibles riesgos que se estén presentando, pues estos no se pueden detectar con claridad, lo cual puede estar generándole a la empresa pérdidas importantes en las utilidades que se reflejan en los estados financieros.

**4.2.2 La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.**

#### 4.2.2.1. En relación con que la administración debe considerar los riesgos en todos los niveles de la organización

En el siguiente gráfico No.15, se observa un resumen de las respuestas obtenidas para este aspecto:

**Gráfico No. 15**



Fuente Miranda L, investigación 2016

Todos los entrevistados afirman que la administración no considera los riesgos en todos los niveles de la organización.

La Gerencia General manifiesta que este tema es muy vulnerable porque nunca se ha implementado algo en la empresa con respecto de riesgos.

Por su lado la encargada de crédito confirma que administración de la empresa nunca ha mostrado interés para el tema de riesgos y exterioriza que en el Departamento hay muchos riesgos, y menciona algunos como:

- La no recuperación de las cuentas.
- Elaborar un mal análisis y otorgar créditos que puedan generar pérdidas.
- Estafas por parte de los vendedores.

Lo anterior, confirma que la administración no considera los riesgos en todos los niveles de la organización, ni toma las acciones necesarias para responder a estos. En función de lo expuesto, la empresa no puede identificar amenazas, obstáculos y oportunidades, además disminuye la posibilidad de alcanzar los objetivos, la probabilidad de pérdida de activos es mayor y el impacto relacionado sobre las actividades de operaciones y cumplimientos de funciones es imposible de evaluar o controlar.

**4.2.3 La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.**

Respecto de si la Administración considera los posibles actos de corrupción de funcionarios en la empresa, se mide este aspecto considerando en la entrevista efectuada, dos aspectos, a saber:

**4.2.3.1 Sobre la existencia de un ente regulador en la empresa.**

Todos los entrevistados afirman la inexistencia de un Departamento de Auditoría Interna. El no contar con ese departamento es un limitante importante porque no se cuenta con un órgano objetivo e independiente que corrobore el control interno en la empresa.

El Gerente exterioriza que nunca ha visto la necesidad de que la empresa cuente con un Departamento de Auditoría y que tampoco la Junta Directiva ha visto la necesidad de dicho departamento.

Por el contrario, el Gerente Financiero manifiesta que la empresa necesita el Departamento de Auditoría Interna porque se requiere contar con una evaluación independiente y objetiva que agregue valor y mejorar las operaciones contables financieras y administrativas de la organización.

La Contadora por su parte considera muy importante incorporar un profesional en el área de auditoría para que le ayude a la empresa por cumplir sus objetivos, por medio de la evaluación y recomendaciones para la mejora en la eficacia de sus procesos.

Lo externado refleja que ni la Gerencia General ni la Junta Directiva, conciben o desconocen del aporte que brinda una auditoría interna en una empresa, para mejorar el desempeño de una organización.

La inexistencia de la unidad de Auditoría Interna imposibilita que en la empresa se reciban aportaciones importantes tales como:

- Que los planes y políticas de la empresa, y el control interno, así como los procedimientos establecidos para su ejecución, se lleven a cabo de manera satisfactoria.
- Que la empresa se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas.

Asimismo, la carencia del área de Auditoría Interna en la empresa genera vulnerabilidad ya se pueden producir hurtos, sustracciones, fraudes, inconsistencias importantes en políticas, controles y procedimientos difíciles de detectar con oportunidad, lo que afecta, a su vez, la veracidad de las cifras mostradas en los estados financieros.

Respecto de este punto se consulta si:

¿La empresa efectúa inventarios de los productos y activos de la empresa con frecuencia?

Con respecto de los inventarios de los productos, todos los entrevistados manifiestan que se realizan una vez al año y en relación con a los activos de la empresa todos los entrevistados indican que sí se realizan.

La Contadora exterioriza que se realiza inventario del almacén de repuestos para la venta cada seis meses, pero que no tienen una política establecida en tal sentido.

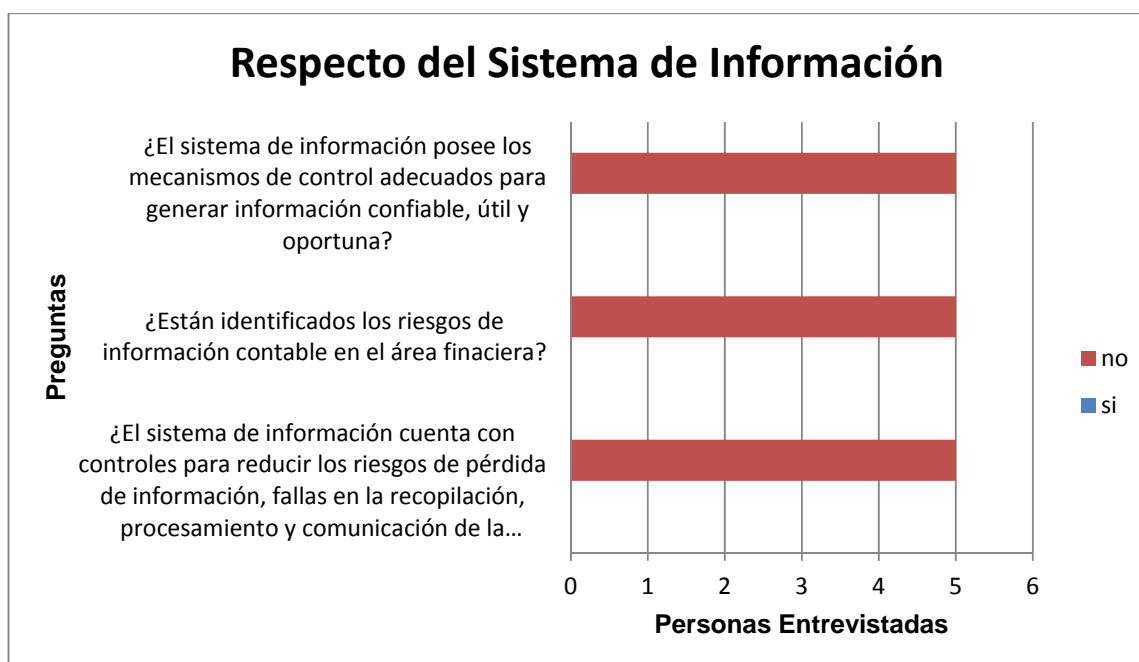
La carencia de políticas y procedimientos en la empresa, confirma que aunque se efectúan inventarios de los activos y los productos, estas actividades podrían no estar generando resultados confiables, ya que por errores fundamentados en dichas carencias la empresa puede tener mal cuantificados, codificados e identificados los bienes, además se pueden estar generando de forma errónea las diferencias entre los registros físicos y la existencias en libros, otro factor importante es no tener conocimiento real del activo circulante de la empresa, o que se estén generando hurtos de mercadería o activos lo que causa repercusiones en los estados financieros.

#### **4.2.3.2 Respecto del sistema de información que utiliza la empresa.**

Se consulta a todos los entrevistados, sobre el sistema de información que se utiliza en la empresa, todos confirman el uso del sistema SAP.

En el siguiente gráfico No.16, se observa un resumen de las respuestas adicionales obtenidas para este aspecto:

Grafico No. 16



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Todos los entrevistados afirman la existencia de vulnerabilidades en el sistema de Información en cuanto a riesgos, ya que ellos exteriorizan que el Sistema cuenta muchas herramientas, pero que no han sido utilizadas en beneficio de la empresa.

El Gerente menciona que cuando se implementa este sistema, él puede haber tenido más expectativas de los resultados en cuanto a procesos y que se iba a terminar con muchas deficiencias de control interno y de posibles fraudes. También manifiesta que fue un sistema muy caro y que a su fecha no ha visto el retorno a la inversión.

Sobre el particular, la Gerencia General confunde el concepto de buenas herramientas de trabajo, como lo es un sistema informático que es un medio y no un fin en sí mismo, y la responsabilidad que tiene él respecto del establecimiento

de un sistema de control interno que soporte la información procesada por dicho medio. En tal sentido, la Junta Directiva y Gerencia General no muestran interés por el fortalecimiento del sistema de control interno.

Es un error considerar que el sistema informático por sí mismo va a generar el éxito de la empresa, y que resuelve los problemas con respecto del control interno, ya que la Dirección y la Gerencia son responsables de valorar por su parte si el sistema de control interno que supuestamente se encuentra establecido en la empresa, está reestructurado para las necesidades de ésta, de tal manera que se garantice el éxito en las inversiones y se eviten gastos innecesarios, los cuales pueden afectar de forma importante en las utilidades de la entidad.

#### **4.2.3.3 Respecto de si la Administración considera los posibles actos de corrupción en el Departamento de Crédito y Cobro por deficiencias en el sistema.**

En relación con este aspecto se consulta si:

¿El departamento de Crédito y Cobro utiliza el proceso de aprobación o denegación en alguna de sus actividades?

¿Hay más de un usuario del Sistema de información que puede asignar autorizaciones relacionadas al Departamento de Crédito y cobro?

¿La información de la base de datos de clientes puede ser manipulada por más de un usuario?

¿Queda evidencia del usuario que modificó algún dato en la base de datos?

La respuesta a las preguntas anteriores por parte de todos los entrevistados son afirmativas.

La Encargada de Crédito exterioriza que el sistema cuando la encargada de facturación va a realizar una factura a un cliente de crédito que tiene facturas vencidas o el límite de crédito excedido, no lo permite, pero genera la opción de una autorización. Manifiesta que es su responsabilidad analizar el caso para denegar la venta o autorizarla, expone que ella puede aprobar ventas de clientes con factura vencida confabulada con clientes, porque no hay otro empleado responsable para revisar las autorizaciones que se dan. Expone que esas aprobaciones, aunque son su responsabilidad, en el Sistema hay más de usuario en la empresa que pueden darlas, sin ella darse cuenta.

Con respecto de la información de la base de datos de los clientes, la encargada de Crédito manifiesta que ella la puede manipular al igual que otros usuarios y nadie le da seguimiento al informe que genera el sistema en cuanto a los cambios generados en la base de datos, incluso ella puede cambiar el plazo de crédito de los clientes para que su morosidad no se refleje y así beneficiar el incentivo que le otorgan.

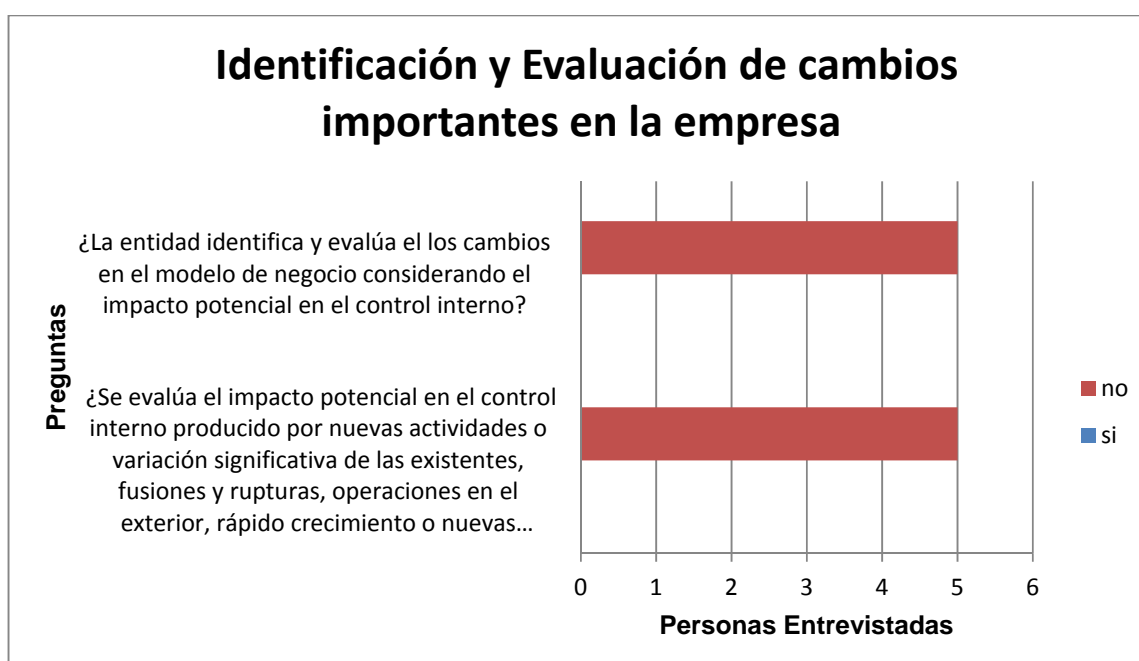
Lo expuesto demuestra una vez más que la empresa presenta deficiencias en relación con el establecimiento de controles en los procesos y en el sistema computadorizado, lo cual podría estar propiciando que los funcionarios cometan actos fraudulentos que le pueden generar pérdidas a la empresa.

**4.2.4 La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativa- mente al sistema de control interno.**

**4.2.4.1 Respecto de identificación y evaluación de cambios importantes en la empresa.**

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

**Gráfico No. 17**



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Todos los entrevistados confirman que no existe una identificación y evaluación de cambios importantes en la empresa y que pueden implicar afectación en el control interno.

La Contadora y la Encargada de Crédito mencionan que desde hace un año la empresa no representa algunas de las marcas distribuidas anteriormente, lo que ha generado afectaciones importantes en las ventas y por ende en las utilidades de la empresa, y a pesar de su importancia, no se generan cambios o ajustes en el control para que éstas no sufran una afectación severa.

Esto solo reafirma el poco interés de la Gerencia General por mantener una buena estructura de controles, así como mantener una evaluación de los riesgos a que se enfrenta la empresa, para evitar que sus resultados financieros se vean afectados y gestionar un plan estructurado ante posibles amenazas a futuro.

### **4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.**

**4.3.1 La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.**

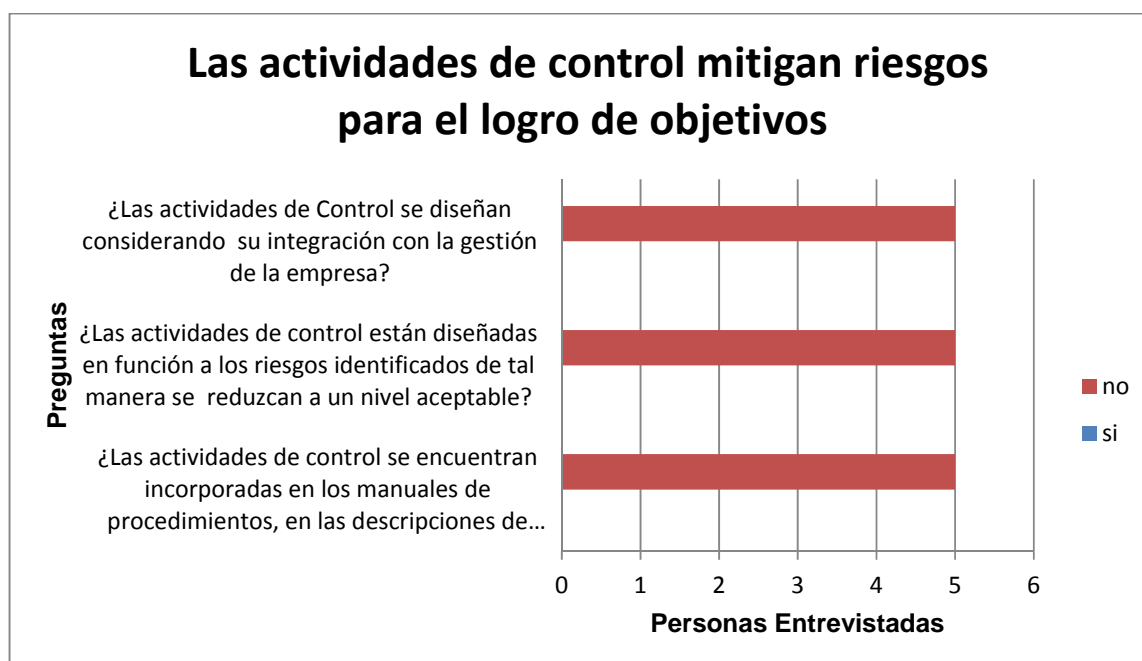
**4.3.2. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos**

Se efectúa una entrevista semiestructurada a la Gerencia y a cuatro colaboradores de la empresa, para evaluar sus actividades de control.

#### 4.3.1.1 Respecto de la definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos hasta niveles aceptables para el logro de los objetivos.

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

**Gráfico No. 18**



#### **Fuente Miranda L, investigación 2016**

Todos los entrevistados confirman que las actividades de control no se diseñan considerando su integración con la gestión de la empresa, ni en función de los riesgos, y sólo confirma lo ya comentado en párrafos anteriores en este capítulo, que la empresa no tiene objetivos claros, estrategia definida, un sistema de control interno ni una política de riesgos establecida, por ende, no existe la posibilidad de que las actividades de control guarden la relación requerida con los procesos de la empresa.

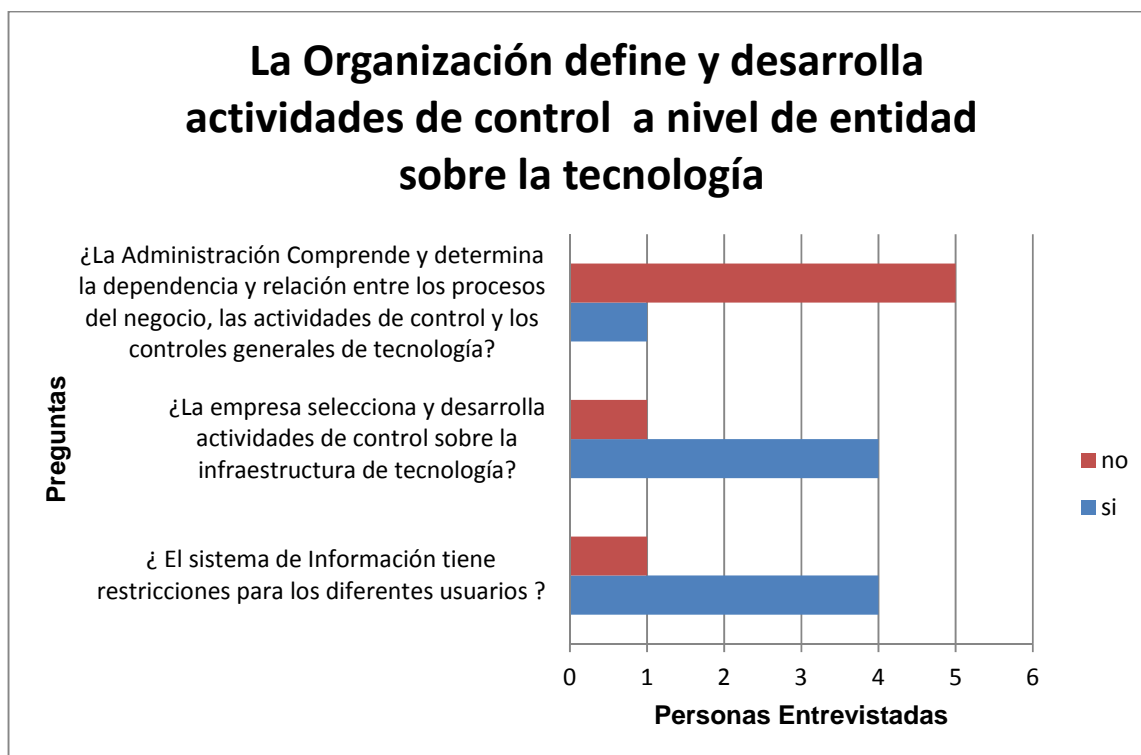
Según los entrevistados las actividades de control no se encuentran incorporadas en manuales de procedimientos, ya que se carece de ellos. Al respecto la Contadora y Encargada de personal manifiestan que la empresa no cuenta con manuales de puestos, ni de funciones, ni procesos.

Lo expuesto por ambas funcionarias confirma que las actividades de control que tiene la empresa no están configuradas desde los lineamientos establecidos, de tal manera que se pueda recurrir a los manuales de puestos, funciones y procesos para minimizar los conflictos de áreas, establecer responsabilidades, separar funciones incompatibles, entre otros y así aumentar la productividad individual y organizacional. Ante esta carencia se puede estar dando situaciones en las actividades de control existentes en lugar de generar un aporte positivo generen trabas en la gestión de la empresa, afectando la efectividad y eficiencia en los procesos de la compañía.

#### **4.3.1.2 Con relación con que si la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología.**

En el siguiente gráfico No.19, se observa un resumen de las respuestas obtenidas para este aspecto:

Gráfico 19



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Al respecto cuatro de los cinco entrevistados confirman que la Administración no comprende ni determina la dependencia y relación entre los procesos del negocio, actividades de control y los controles generales y específicos de la tecnología.

Con respecto de que, si se seleccionan y desarrollan actividades de control sobre la infraestructura de tecnología, cuatro de los entrevistados confirman que la compañía sí los tiene.

El Gerente aclara que en razón de una falla en el sistema anterior debido a controles, se decide cambiar al nuevo sistema de Información (SAP)

La Contadora manifiesta que los controles existentes son:

- Sistemas anti spam que le permiten al administrador de la red controlar el tipo de contenido que viene integrado en el correo electrónico
- Se realizan Backups diarios.

Se han desarrollado dichos controles en el año 2014; con el sistema anterior un hacker tuvo acceso al servidor generando pérdida de información de más de 3 meses, y debido a que se no se contaba con una política de respaldos de información, no se recupera la información a pesar de las gestiones efectuadas.

Estas repuestas evidencian que en la empresa no se tiene claro la importancia de los controles en la infraestructura tecnológica, debido a que sólo se mencionan por parte de las funcionarias mencionadas, aspectos relacionados con el sistema de información de la empresa, dejando de lado los factores de la estructura tecnológica como el conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas (software) y todos los componentes físicos (hardware), lo que puede ocasionar considerables afectaciones en los estados financieros debido a alteración o manipulación de datos, o pérdida de tiempo y falta de credibilidad en los usuarios de dicha información financiera.

Sobre las restricciones en cuanto al acceso a diferentes módulos en el sistema, cuatro de los cinco entrevistados confirman que el sistema tiene parámetros para restricciones de acceso a usuarios.

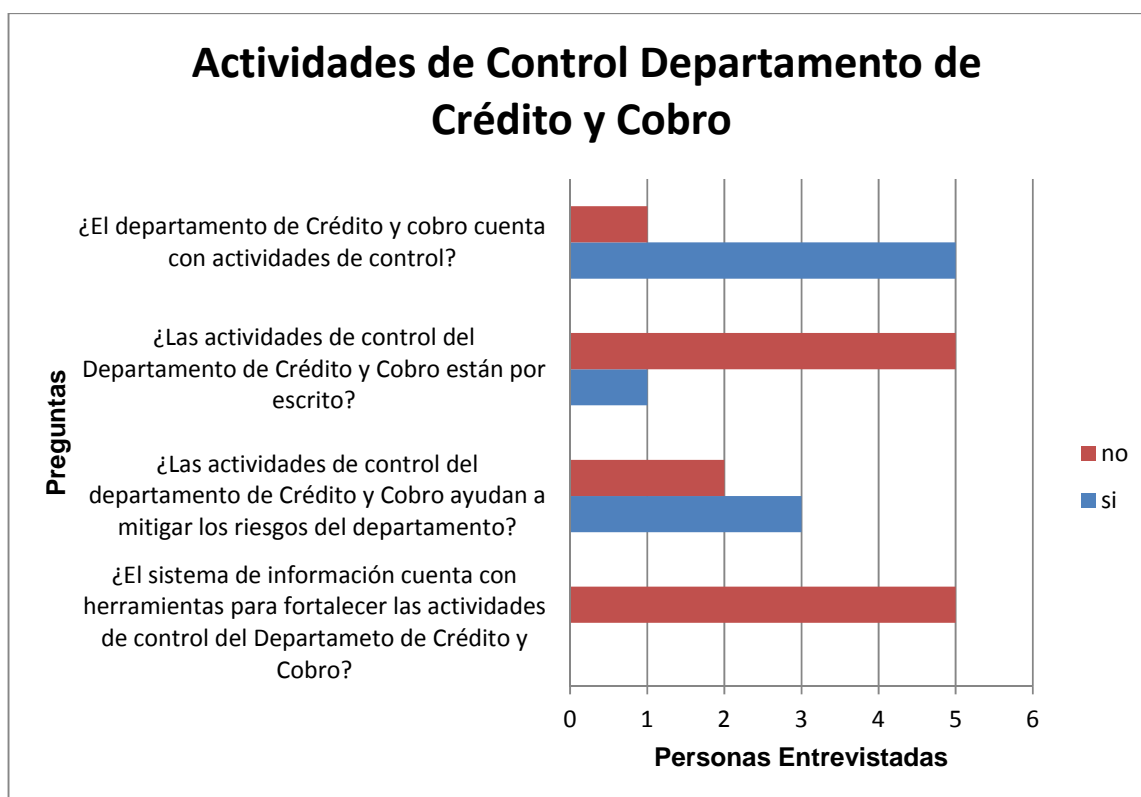
La encargada de crédito exterioriza a manera de ejemplo que ella no tiene acceso al módulo de planillas ni de proveedores, expresa que el Gerente Financiero y Contadora tienen acceso a todos los módulos y pueden modificar información que afecta otras áreas de la empresa, incluso de crédito, sin que ella lo perciba.

Los cuatro entrevistados manifiestan que la empresa cuenta con un buen sistema de Información, pero que no se le da el uso correcto para poder explotar las herramientas que posee. Esto reafirma la deficiencia que tiene la empresa en cuanto a controles, ya que el hecho de que la empresa cuente con un sistema automatizado de información moderno no contribuye a desarrollar de forma eficiente las actividades de la empresa, sino está amparado en un sistema estructurado de control interno.

#### **4.3.1.3 En relación con actividades de control en el Departamento de Crédito y Cobro.**

En el siguiente gráfico No.20, se observa un resumen de las respuestas obtenidas:

Gráfico No.20



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

De acuerdo con los resultados obtenidos, cuatro de los cinco entrevistados afirman que el Departamento de Crédito y Cobro cuenta con actividades de control.

La Encargada de Crédito exterioriza que algunas de las actividades de control que hay en su puesto son:

- Revisión de la cartera crediticia
- Revisión de depósitos bancarios de clientes
- Gestión de cobranza

Por su parte, al consultar las actividades que aducen existen, se encuentran documentadas por escrito, todos los funcionarios manifiestan que no.

Respecto de que si las actividades de control existentes ayudan a mitigar riesgos en el Departamento tres de los entrevistados responden de forma positiva. Por su parte, el Gerente Financiero manifiesta que las actividades de control apoyan al control interno.

En párrafos anteriores, se evidencia que la administración no revisa ni evalúa la relevancia, efectividad y eficiencia de las estructuras y que se carece de apoyo al control interno de la organización de tal manera que no se promueve entre otros, la eficiencia en las operaciones, lo cual va a repercutir en todos los departamentos de la empresa y ante la carencia de un sistema de control interno, en la empresa se puede presentar desorden al manejar un proceso. Por ejemplo, en el Departamento de Crédito, en aspectos, tales como el proceso de traslado de solicitudes de crédito para estudio o aprobación, se carece de control y se extravían documentos por ello, generando retrasos o la solicitud reiterada de documentos al cliente, que se puede molestar por ello o descartar efectuar la compra, con lo que los resultados financieros se ven afectados.

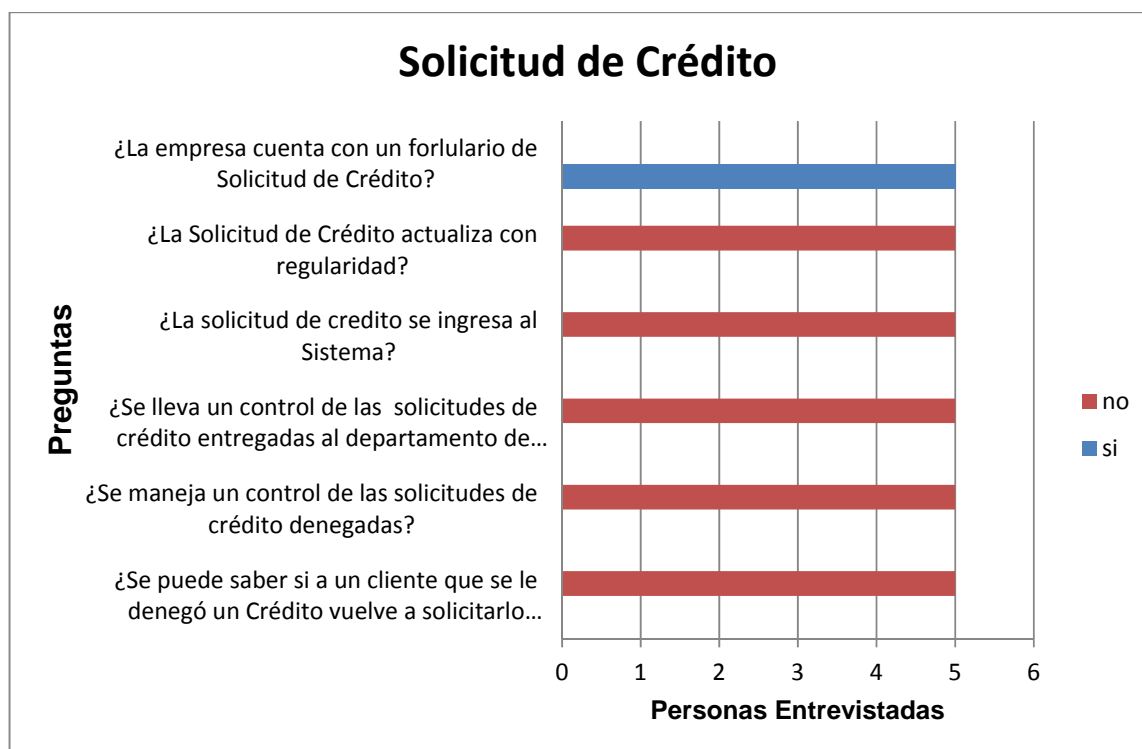
#### **4.3.1.3.1 Respecto de las actividades de control relacionadas con el otorgamiento de crédito.**

Este aspecto se mide, considerando en la entrevista efectuada, dos aspectos, a saber:

#### 4.3.1.3.1.1 Solicitud de crédito

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

**Gráfico No.21**



**Fuente: Miranda L, investigación 2016**

Todos los empleados entrevistados coinciden en que la empresa cuenta con un formulario de Solicitud de Crédito, pero a su vez, todos manifiestan que no se actualiza con regularidad y que tampoco es ingresada dicha solicitud al Sistema.

La encargada de crédito manifiesta que el sistema no cuenta con una herramienta para ingresar las solicitudes de crédito que se encuentran en análisis, además exterioriza que si el crédito es aprobado la información de la solicitud es utilizada e ingresada para la creación del socio de negocios (cliente) en el sistema de información.

La Encargada de Crédito y Cobro indica que el formulario de la solicitud de crédito se actualizó por última vez en el año 2012.

Todos los entrevistados manifiestan que no se lleva un control de las solicitudes entregadas por parte del Departamento de Ventas al Departamento de Crédito y Cobro y que tampoco se lleva un control de las solicitudes denegadas.

La Encargada de Crédito expresa que el Departamento no cuenta con un control de las solicitudes de crédito que recibe del Departamento de Ventas, además no controla las solicitudes que ella transfiere al Gerente Financiero, a manera de ejemplo expresa que a éste se le han traspapelado solicitudes y se ha tenido que volver a solicitar toda la documentación al cliente.

Por su parte el Gerente Financiero comenta que se han dado casos en que el Departamento de Ventas aduce haber entregado solicitudes y que se han extraviado en el Departamento de Crédito, exterioriza que esta situación ha generado conflictos entre departamentos.

Con respecto de las solicitudes de crédito denegadas, la Encargada de Crédito manifiesta que ella sólo remite un correo al vendedor a cargo informándole al respecto, igualmente, comenta que no se lleva un control de las solicitudes denegadas.

Los entrevistados concuerdan, además que no hay un control en la empresa que les permita conocer si a un cliente que se le denegó un crédito vuelve a solicitarlo tiempo después.

Todo lo manifestado confirma la inexistencia de controles adecuados que permitan a la empresa a mitigar riesgos y agilizar los diferentes procesos de la empresa, todo esto podría estar generando pérdida de clientes y de ventas lo cual puede producir afectaciones en los estados financieros

En relación con el proceso de otorgamiento de crédito (solicitud de crédito) se le consulta a todos los entrevistados:

¿Quiénes revisan el cumplimiento de que la solicitud de crédito cumpla con todos los requisitos?

¿Cuándo se aprueba el crédito quién es la persona encargada de ingresar los datos de la parte de Crédito y cobro?

¿Se lleva control de los créditos que se otorgan incumpliendo los lineamientos establecidos en el Departamento de Crédito?

Al respecto la Gerencia General, Contadora y Encargada de personal, se abstienen de contestar, ya que manifiestan que desconocen del tema en su totalidad.

El Gerente Financiero por su parte exterioriza que la persona encargada de revisar los requisitos de la solicitud e ingresar los datos al sistema es la Encargada de Crédito y Cobro, pero que no conoce si ésta lleva control de los créditos que se otorgan irrespetando alguno de los lineamientos. Asimismo, comenta que sí tiene conocimiento de casos donde él ha otorgado créditos irrespetando los requisitos de la solicitud de crédito, pero que esta falta va relacionada con temas

comerciales porque en muchos casos hay que ser flexibles para no ponerle tantas trabas al cliente.

La Encargada de Crédito comenta que, inicialmente, el vendedor debe revisar que la solicitud cumpla todos los requisitos, luego ella y por último el Gerente Financiero, además exterioriza que los vendedores trasladan al departamento a su cargo la mayoría de las solicitudes incompletas, nunca muestran compromiso por revisarlas y aunque ha enviado correos con respecto de los vendedores no han acatado el lineamiento.

En relación con el ingreso de los datos de cada crédito en el sistema, la Encargada del Departamento confirma que esa función le corresponde, pero que como hay muchos más usuarios que tienen acceso al módulo de ingreso de clientes, cualquiera lo puede hacer hasta que ella lo perciba, pudiendo alterar plazos y límites de crédito. Además, asegura que no lleva un control de los créditos que se otorgan y que irrespetan los lineamientos establecidos, pero exterioriza que sí se han dado créditos bajo esta condición todos autorizados por el Gerente General o el Gerente Financiero. Asimismo, manifiesta que ella devuelve al Departamento de Ventas solicitudes por falta de requisitos y entonces los vendedores, aunque ella deniegue la aprobación, lo conversan con el Gerente Financiero y éste en la mayoría de los casos accede a conceder el crédito sin contar con todos los requisitos.

#### **4.3.1.3.1.2 Análisis de crédito**

Con base en este aspecto se consulta si:

- ¿La empresa cuando un cliente solicita crédito realiza algún estudio especial de crédito?

Todos los entrevistados afirman que en la empresa sí se realiza un estudio especial de crédito.

La Encargada de Crédito manifiesta por su parte que el estudio que se realiza es en buro de crédito de la empresa Datum, asimismo, expresa que ella es la única persona que tiene acceso a ese sistema de consulta, e indica que una vez que realiza el estudio a la razón social o persona física, lo imprime para adjuntarlos al formulario de solicitud de crédito.

¿Quién es la persona encargada de analizar y aprobar un crédito?

Todos los entrevistados confirman que el Gerente Financiero es quien analiza y aprueba el crédito.

La Encargada de Crédito manifiesta que su función consiste en revisar que la solicitud cumpla con todos los requisitos, corrobora las referencias comerciales que el cliente anota en la solicitud, imprime el estudio crediticio para adjuntarlo a la solicitud de crédito. De forma posterior entrega todos esos documentos al Gerente Financiero, indica que tampoco existe un control para el traslado de esa documentación.

Igualmente, confirma que ella no realiza un análisis de la información que recibe, ni brinda una recomendación al Gerente Financiero respecto de la viabilidad del otorgamiento del crédito en un documento, afirma que la decisión sobre si se

otorga o no la línea de crédito al cliente le corresponde al Gerente Financiero. Asimismo, comenta que el Gerente Financiero siempre le ha exteriorizado su interés por que ella le pueda suministrar un pre análisis de la solicitud, pero que nunca le ha dado un lineamiento por seguir para implementar este procedimiento.

El Gerente Financiero, por su parte manifiesta que él es quien decide si se le otorga o no el crédito a un cliente, exterioriza que cuando revisa el estudio verifica:

- Los bienes que posee el cliente
- Si tiene algún proceso judicial
- Si tiene manchas crediticias

Además, confirma que otorga el crédito si el solicitante, tiene bienes libres de hipotecas o está libre de embargos y si no se encuentra manchado por ninguna entidad; manifiesta que no existe una política establecida, pero que él tiene experiencia en el tema y que el crédito es respaldado por una letra de cambio firmada por el cliente que se le aprueba el crédito. También, manifiesta que, en algunas ocasiones, la Gerencia General ha intervenido en la decisión final de otorgamiento de créditos, pero por temas comerciales.

La Encargada de Crédito manifiesta que cuando el Gerente financiero toma la decisión final y aprueba una línea de crédito, le regresa la solicitud sin que medie un control y ella procede a confeccionar un expediente que contiene la solicitud de crédito del cliente, los documentos requeridos y letra de cambio firmada por el cliente.

Todo lo expuesto evidencia que al otorgar un crédito no se le brinda la importancia necesaria al análisis crediticio, en ocasiones la empresa considera más relevante generar ventas sin tomar en cuenta el riesgo que esto puede ocasionar, como el incremento en la cuenta de incobrables que puede producir pérdidas a la empresa.

#### **4.3.1.3.2 Respetto de las actividades de control en la gestión de cobro.**

##### **4.3.1.3.2.1 Facturas de clientes de crédito**

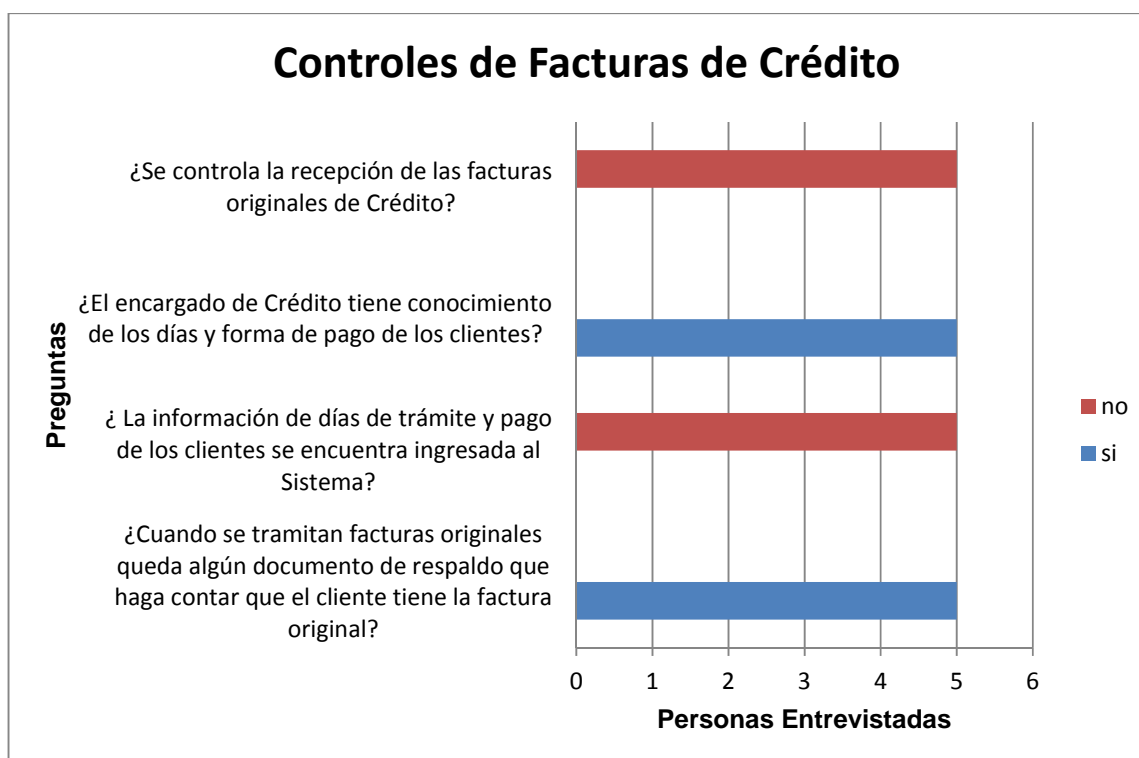
Con respecto a este tema se consulta:

- ¿Quién recibe las facturas originales de clientes de crédito?

Cuatro de los entrevistados manifiestan que la persona encargada de recibir las facturas de Crédito es la Encargada del Departamento de Crédito. Por el contrario, ésta comenta que las facturas son generadas en el Departamento de Ventas y son entregadas por la Encargada de facturación al mensajero, ya que además de las funciones de mensajería que lleva a cabo, también, colabora con funciones administrativas. Igualmente, expone que cuando el mensajero recibe las facturas no se produce una revisión junto con la encargada de facturación, acerca de los documentos que son entregados al mensajero. Tampoco se controla la entrega de la totalidad de las facturas emitidas el día anterior, ni se verifica que esas facturas tengan estampado el recibido conforme del cliente.

En el gráfico No.22, se observa un resumen de las respuestas obtenidas para ampliar el aspecto 4.3.2.1 (Control de facturas de Crédito):

Gráfico No.22



### Fuente Miranda L, investigación 2016

Los cinco entrevistados confirman que no se controla la recepción de facturas originales; además afirman que la encargada de crédito si tiene conocimiento de los días de trámite de facturas y de los días de pago de los clientes

Por su parte la encargada de crédito indica que sí tiene el conocimiento de los días que se tramitan las facturas en las empresas de los clientes y de los días de pago, por experiencia más que nada, ya por que tiene a cargo este puesto desde hace seis años y prácticamente los tiene memorizados todos esos datos. Indica que dispone de un archivo de control que tiene el nombre del cliente, día de trámite y día de pago, pero que no se encuentra actualizado y en caso de

ausentarse ella, en la empresa nadie podría tener acceso a la información porque la que hay puede estar errónea.

Todos los entrevistados afirman que el sistema no cuenta con una opción para poder ingresar la fecha que los clientes reciben facturas originales a trámite de pago ni el día de pago definido por los clientes para pagar a sus proveedores. También, afirman que cuando se llevan a tramitar facturas, el cliente se deja la original y firma un documento que lleva el mensajero que se denomina: trámite de factura, y que es el respaldo de que dicha factura queda a cobro donde el cliente.

La encargada de crédito expresa que en su departamento no se mantiene un procedimiento para controlar las facturas, y aunque se cuente con un documento que evidencia que una factura original se está para trámite de pago donde los clientes, a ese documento no se le lleva un control, solo se conservan en una gaveta por orden alfabético.

Lo expuesto anteriormente evidencia que el Departamento de Crédito cuenta con grandes deficiencias con respecto al el control de facturas de crédito, por lo que pueden extraviarse fácilmente facturas y/o trámites, lo que puede estar generando que los clientes se atrasen en sus pagos y en el peor de los casos que no paguen sus deudas. Las cuentas por cobrar son importantes ya que representan para la empresa activos exigibles, derechos con los que cuenta para obtener beneficios por productos o servicios entregados y si no se ejecuta el trámite de facturas para cobro de forma correcta pueden verse afectadas las entradas de efectivo de la empresa. Asimismo, el monto de cartera en cuentas por cobrar representa una

inversión muy importante que puede no estarse recuperando, ocasionando afectaciones en los Estados Financieros de la empresa.

#### **4.3.1.3.2.2 Cobranza administrativa a los clientes**

Con respecto de este aspecto se consulta:

- ¿De qué forma se les cobra a los clientes?
- ¿Queda alguna bitácora de la gestión de cobro?
- ¿Se toman medidas para los clientes morosos?

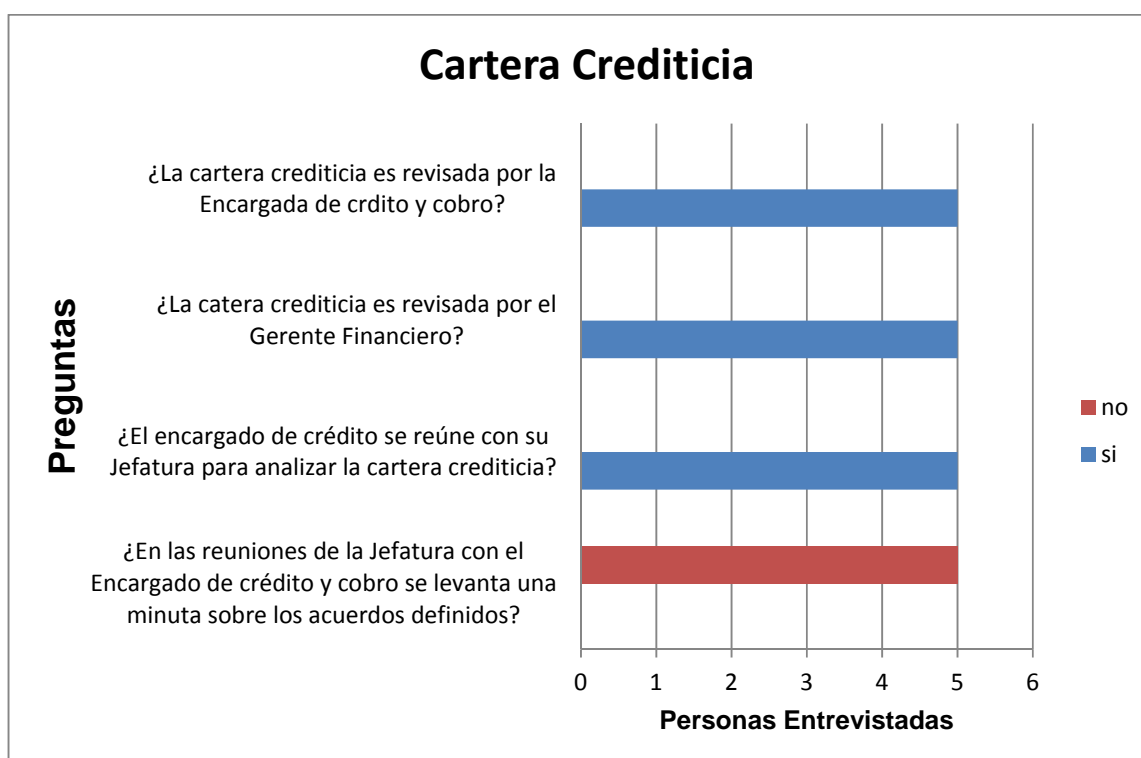
Los cinco entrevistados manifiestan que, aunque no existen procedimientos, en la empresa se ejecuta el cobro administrativamente por medio de llamada telefónica y correo, además todos confirman que se carece de una bitácora de la gestión de cobro, pero que sí se toman medidas a clientes morosos.

La encargada del Departamento de Crédito manifiesta que cuando el cliente está moroso, se pueden tomar medidas como: cerrar el crédito, bajar el límite de crédito o cobrar intereses, pero indica que hay carencia de controles que establezcan una referencia respecto de cuándo y cómo se deben tomar medidas y de qué tipo en relación con los créditos morosos, por lo que el cobro administrativo se ejecuta, según sin un criterio predefinido, y a manera de ejemplo manifiesta que las medidas las define el Gerente Financiero con base en su experiencia.

#### 4.3.1.3.2.3 Cartera crediticia.

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

**Gráfico 23**



#### Fuente Propia

Todos los entrevistados afirman que la cartera crediticia es revisada por el Gerente Financiero y la Encargada del Departamento de Crédito, y que para ello realizan reuniones para ese propósito.

Según los entrevistados, no se levanta una minuta de cada una de esas reuniones, donde analizan la cartera crediticia.

El Gerente Financiero manifiesta que, en las reuniones, por su parte él evalúa la cartera y le consulta a la Encargada del Departamento de Crédito, sobre el estatus de los clientes que tienen morosidad, él anota lo que ésta manifiesta, y aporta recomendaciones a la encargada y trata de darle seguimiento a los casos críticos.

La Encargada de Crédito expresa que en la citada reunión ella expone los estatus de los clientes más morosos, según su criterio, ya que no hay parámetro para definir esta categoría en la empresa, y que el Gerente Financiero le da indicaciones y recomendaciones a tomar; igualmente, exterioriza que durante la reunión su Jefatura decide si el cobro de un crédito se remite a cobro judicial, pero no hay ningún lineamiento establecido. Por otro lado, comenta que esa reunión no se realiza con la periodicidad debida, ya que el Gerente Financiero tiene estipulado efectuarla cada 15 días, pero siempre incumple y que a veces pasan hasta dos meses sin revisar la cartera de clientes y confirma que tampoco se levanta minuta de los acuerdos tomados en ella ni se le da seguimiento a estos en la siguiente reunión.

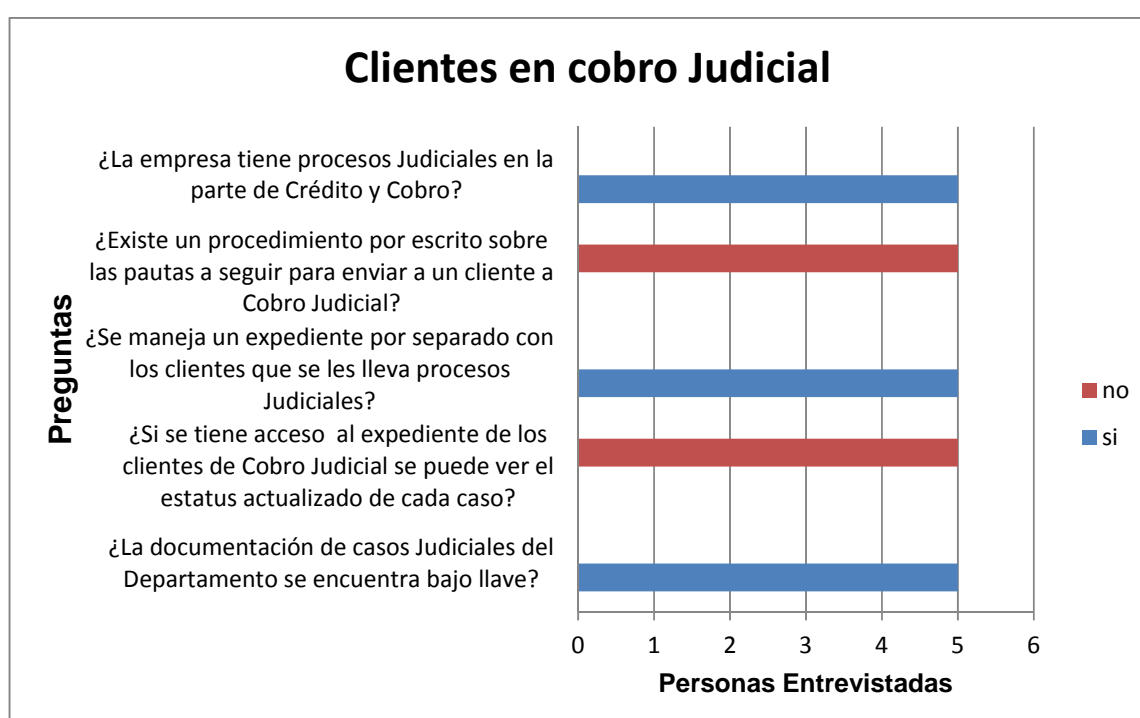
Lo expuesto demuestra una vez más que la empresa presenta deficiencias en relación con el establecimiento de controles en los procesos, y si la Gerencia Financiera no se reúne con la Encargada de Crédito con la regularidad requerida se va postergando la toma de decisiones importantes debido a que en el departamento no se cuenta con políticas establecidas y procedimientos definidos. La Encargada de Crédito no puede tomar medidas sin la autorización del Gerente Financiero, y esto, a su vez, puede generar que las cuentas alcancen morosidades

muy altas provocando a la empresa afectaciones en su liquidez y por ello se incurra en gastos debido a que tiene que recurrir a financiamientos para cubrir con obligaciones y deudas.

#### 4.3.1.3.2.4 Clientes en proceso judicial

En el siguiente gráfico No.5, se observa un resumen de las respuestas obtenidas:

**Gráfico No. 24**



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Todos los entrevistados afirman que la empresa tiene procesos Judiciales, y que de dichos procesos se lleva cada caso en un expediente separado; también confirman que los documentos (expedientes) no se encuentran bajo llave.

La Encargada de Crédito manifiesta que la empresa cuenta con 21 casos en cobro judicial, ella lleva un archivo en el programa Excel, el nombre y monto adeudado por cada uno.

Respecto de la carpeta de clientes de cobro judicial expresa que no lleva ningún orden interno específico ni hay directrices de los documentos que deben integrarla. Manifiesta que ella incorpora algunos documentos como la copia de la letra de cambio porque la original fue entregada al abogado y algunos papeles sobre el estatus del caso, pero al no encontrarse en orden e incompleta, se imposibilita poder reconocer de forma rápida el estatus de cada caso. Además, exterioriza que por su parte el respaldo que lleva sobre el estatus de los procesos de clientes en cobro Judicial son los correos que el abogado envía cuando le consulta sobre los casos, esto debido a que el Sistema de información carece de una herramienta para llevar el estatus de cada proceso.

El Gerente Financiero manifiesta que en cuanto a seguimiento de los procesos en cobro judicial, el Departamento no es muy eficiente, porque como el cobro está en poder de abogado, tanto él como la Encargada de crédito no le toman la seriedad requerida.

Lo expuesto es un claro reflejo del poco interés que muestra el Departamento de Crédito por los casos en Cobro Judicial que ya generaron gastos a la empresa como los gastos procesales de la demanda y el honorario para el abogado que lleva el caso. Además, de eso estas cuentas en cobro judicial pueden convertirse en cuentas incobrables, ocasionando gastos a la empresa, los cuales pueden afectar de forma importante las utilidades de la Entidad.

**4.3.2 La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.**

**4.3.2.1 Respecto del desarrollo de actividades de control a través de políticas.**

En relación con a este aspecto se consulta:

- ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos?
- ¿Las políticas y procedimientos se encuentran por escrito?
- ¿Las políticas y procedimientos son actualizadas con regularidad?
- ¿La empresa desarrolla las actividades de Control en base a las políticas de la empresa?

La respuesta a las preguntas anteriores por parte de todos los entrevistados son negativas.

Lo expuesto por los entrevistados en los párrafos anteriores, confirma la deficiencia ya expuesta con respecto de la ausencia de controles en la empresa y que aunque existen algunas actividades de control en el Departamento de Crédito y Cobro, éstas no son desarrolladas ni establecidas a través de normas y procedimientos formales para lograr que las instrucciones de la administración en relación con sus riesgos y controles se cumplan, lo cual puede generar afectaciones a la empresa en sus estados financieros por la necesidad de recurrir a entidades financieras externas para hacerle frente a

obligaciones y pagos generando esto costos adicionales, lo que, a su vez, puede suscitar pérdida de competitividad de productos y servicios al incrementarse los costos financieros.

## 4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

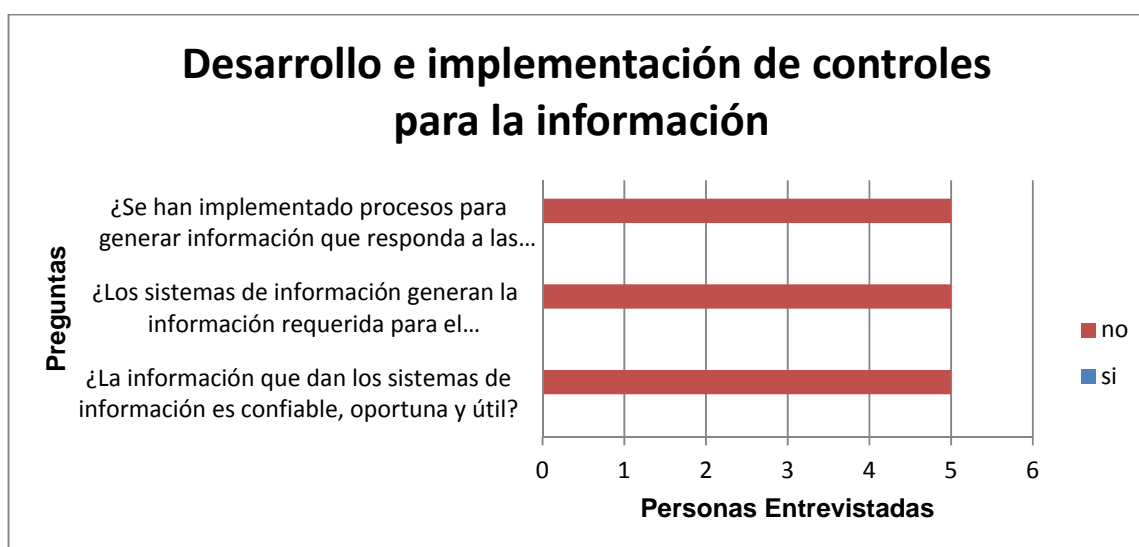
### 4.4.1 La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Se efectúa una entrevista semiestructurada a la Gerencia General y a cuatro colaboradores de ésta, para evaluar la información y comunicación de la empresa

#### 4.4.1.1 Respecto a desarrollar e implementar controles para la identificación de la información.

En el siguiente gráfico No. 25, se observa un resumen de las respuestas obtenidas:

**Gráfico No. 25**



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Los cinco entrevistados responden de forma negativa a las preguntas realizadas, evidenciando con ello que la empresa no desarrolla ni implementa controles para la identificación de la información. La información que se genera en la empresa, tanto interna como externa, carece de utilidad, accesibilidad, suficiencia y oportunidad, por lo que, tanto la eficiencia como la eficacia de los procesos, se vean afectadas en la organización y, a su vez, la toma de decisiones, ya que se sustenta en una base débil, ya que la información en los estados financiero puede ser poco confiable y real.

**4.4.1 La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.****4.4.2.1 Respecto de si la administración establece políticas y procedimientos para facilitar la comunicación interna y externa de la empresa.**

Al respecto se consulta:

¿La empresa tiene definidos los canales de comunicación formales y apropiados, para enviar información requerida por las instancias internas y externas?

¿La información se comunica de una forma oportuna a las instancias pertinentes?

Las preguntas anteriores son contestadas por los cinco entrevistados de forma negativa.

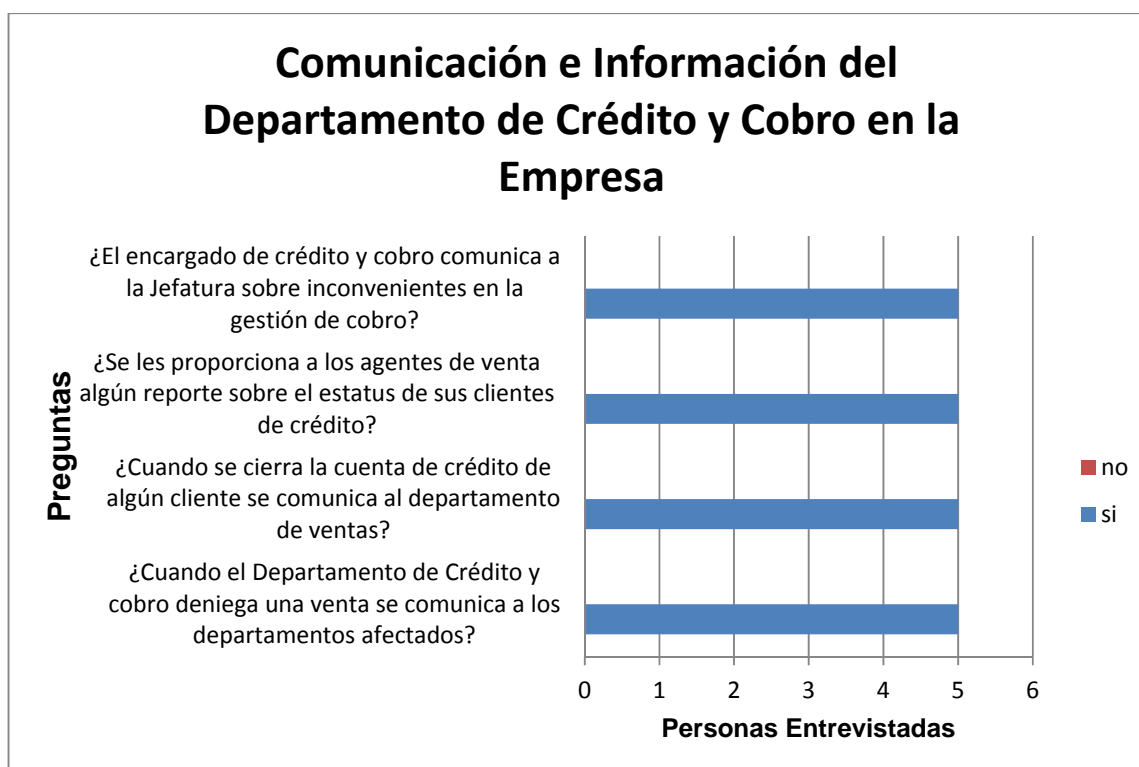
Al respecto la Gerencia General exterioriza sólo que el canal de información más utilizado en la empresa es el correo electrónico.

La inexistencia de adecuados canales de comunicación ocasiona que el mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal no sea claro y en oportunidades ni siquiera se tome en consideración; y que los empleados no tomen sus responsabilidades en serio; asimismo, que la comunicación en oportunidades no sea eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas, por malos entendidos.

#### **4.4.2.2 En relación con la comunicación de información del Departamento de Crédito y Cobro en la empresa**

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

Grafico No. 26



#### Fuente Miranda L, investigación 2016

Todos los entrevistados afirman las preguntas referentes a la comunicación e información del Departamento de Crédito en la empresa.

El Gerente Financiero y la Encargada del departamento de Crédito, expresan que toda la información se maneja vía correo y que se carece de un proceso de bitácora en el sistema de información, y no se deja por escrito acuerdos establecidos para los clientes, por lo que muchas veces incumplen; asimismo, que en algunos casos, no se imprimen las notas con acuerdos importantes para adjuntarlas a la carpeta de cada cliente.

La Encargada de Crédito por su parte manifiesta que en la mayoría de los casos envía por correo electrónico la información que requiere comunicar a otros departamentos y a su jefatura sobre aspectos como:

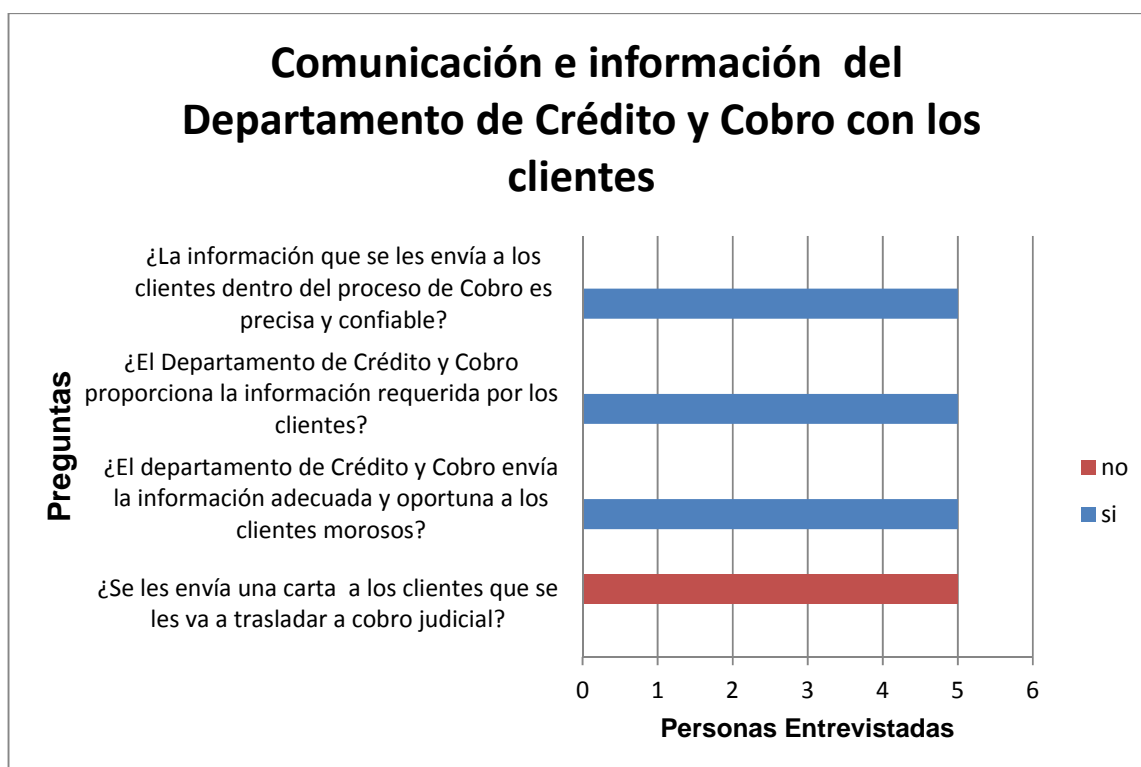
- Inconvenientes en gestión de cobro
- Estatus de clientes de crédito.
- Cierre de cuentas de clientes por morosidad
- Denegación de ventas por morosidad

La encargada de crédito indica, sin embargo, que se carece de un procedimiento establecido con respecto de la comunicación e información suministrada por el Departamento a las otras áreas de la empresa.

14.3 En relación con la comunicación de información del Departamento de Crédito y cobro con los clientes.

En el siguiente gráfico No. 27, se observa un resumen de las respuestas obtenidas:

Gráfico 27



**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Los cinco entrevistados afirman las cuatro preguntas realizadas sobre la comunicación e información del Departamento de Crédito con los clientes.

El Gerente financiero expone que ante la carencia de controles es difícil evaluar si la comunicación e información del Departamento de crédito y cobro se desarrollan de forma satisfactoria.

La Encargada de Crédito manifiesta que ella trata de ser eficiente con la información que los clientes le solicitan y que trata que la información sea adecuada y oportuna, pero que como la empresa no cuenta con mecanismos para medir estos procesos, no puede conocer si hay alguna deficiencia respecto de

ella. Además, exterioriza que no se emiten cartas como parte del cobro administrativo, sólo se envían correos a los clientes.

**4.4.3 La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.**

**4.4.3.1 Respecto de la información que brindan las terceras partes puede proporcionar información importante para el sistema de control interno.**

Se consulta:

¿Se les da seguimiento a comentarios de los clientes relacionados con la calidad de los productos y servicios?

¿Se le da seguimiento a consultas o publicaciones en sitios webs de medios sociales o herramientas de comunicación?

Todos los entrevistados manifiestan que no se les da seguimiento a comentarios de clientes y que tampoco se les da seguimiento a consultas o publicaciones en sitios webs. El Gerente exterioriza que ésta es un área muy débil y por ello se ha implementado el Departamento de Mercadeo. La Contadora indica por su lado que el tema de quejas de clientes es muy mal manejado, ya que no se le da un seguimiento de principio a fin al proceso.

Lo expuesto confirma que la empresa no le da seguimiento a comentarios de terceras personas, que podrían traerle un aporte positivo a la empresa ya que

puede proporcionarle información importante para la mejora continua, lo que puede estar generando que clientes que manifiesten quejas o disconformidades al no verse atendidos decidan dejar de comprar lo cual puede traer afectaciones importantes en la empresa, por otra parte un cliente enojado o inconforme es perjudicial para éste porque puede dañar su imagen la empresa con los comentarios que divulgue ya sea de forma verbal o escrita por ejemplo en las redes sociales.

## **4.5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

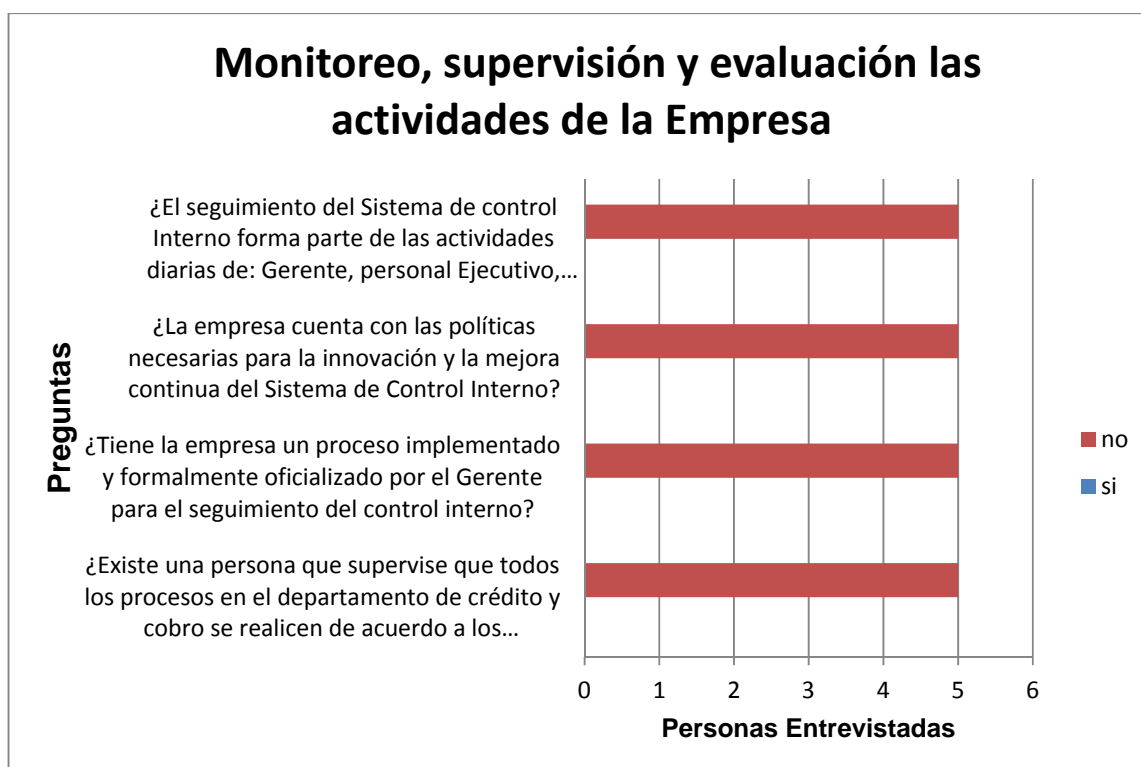
**4.5.1 La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.**

**La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.**

### **4.5.1.1 Respecto del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades de la empresa.**

En el siguiente gráfico No. 28, se observa un resumen de las respuestas obtenidas:

Grafico No. 28



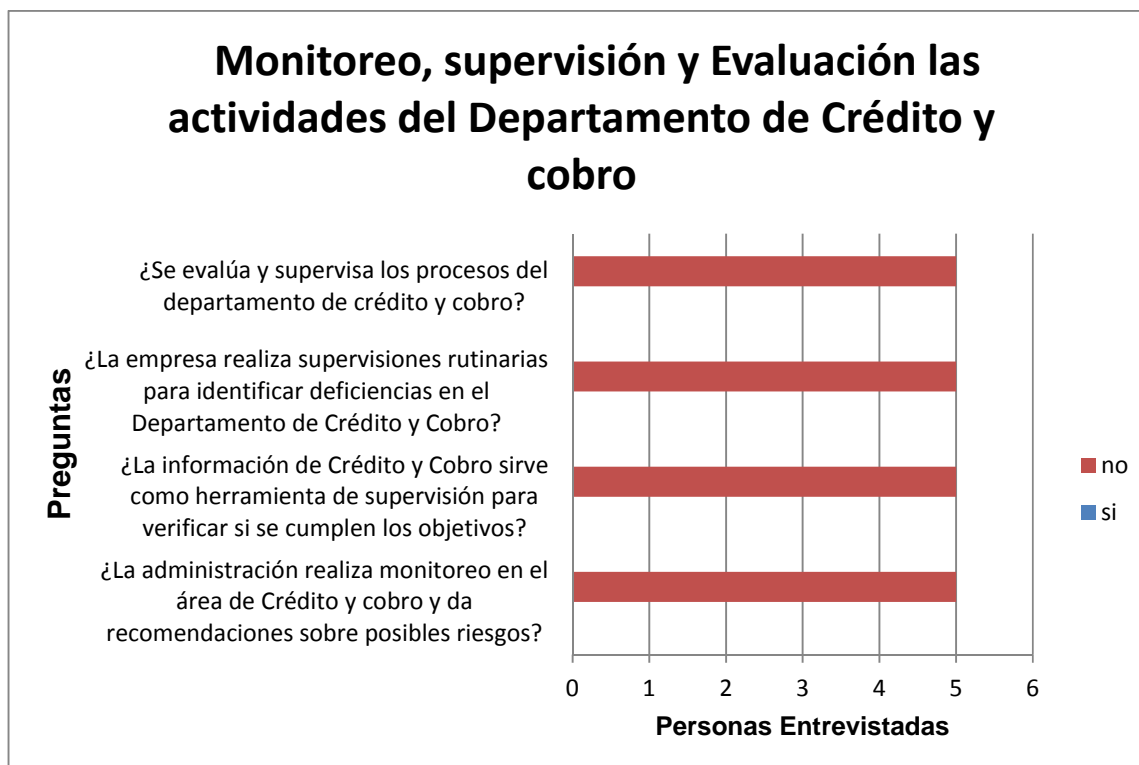
**Fuente Miranda L, investigación 2016**

Todos los entrevistados (Gerencia General y cuatro colaboradores) confirman que no se monitorean, supervisan ni evalúan las actividades de la empresa.

#### **4.5.1.2 Respecto del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades del departamento de Crédito y Cobro.**

Se obtiene el siguiente resultado con base en las preguntas que se realizan:

Gráfico No.29



**Fuente Miranda L, investigación 2016 Propia**

Todos los entrevistados indican que no se monitorean, supervisan ni evalúan las actividades del Departamento de Crédito y Cobro.

En relación con lo expuesto en los puntos 16.1 y 16.2, de este documento, se confirma el poco interés de la administración en todo el tema referente al control interno, y que no se dan evaluaciones continuas e independientes, de las actividades de la organización. No se monitorean y supervisan las actividades, lo que no permite tomar medidas oportunas. La carencia de monitoreo, supervisión y evaluación, propicia que los funcionarios de todas las áreas de la empresa y, en este caso en particular, el Departamento de Crédito y Cobro, asuman que

cumplen eficiente y eficazmente sus funciones y responsabilidades, y ello puede perjudicar la gestión económica de la empresa y sus resultados financieros, reflejados en los estados financieros.

## **CAPÍTULO V**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Ambiente de control**

#### **Conclusión**

La Administración de la empresa no ha considerado la importancia de fortalecer el ambiente de control en ésta, desde orientaciones éticas y de integridad de actuación, para delimitar a los empleados los estándares de conducta esperados en ese sentido, como pilar de los demás componentes de control interno y que contribuya a la fiabilidad de este. Así, el ambiente de control con que la empresa cuenta es muy débil y la falta de compromiso hacia el control interno, impide que tenga herramientas que la fortalezcan y obtenga mejores resultados financieros.

#### **Recomendaciones**

##### **A la Junta Directiva**

- Instruir a la Gerencia General para que investigue las acciones requeridas por la empresa para redactar un reglamento interno de trabajo que se convierta en norma reguladora de las relaciones internas con el personal, además que sirva para que permita, tanto a la administración y como a éste conocer las reglas que deben seguir, así como las consecuencias que tiene su incumplimiento.
- Girar instrucciones a la Gerencia General para que le presente un Código de Ética, formulado en consulta con el personal de la empresa, que fortalezca y unifique los valores y principios de conducta de la empresa,

para que la administración cuente con lineamientos claros y por establecer pautas de conducta que ayuden por cumplir con estándares morales y profesionales para su debida aprobación.

- Evaluar la posibilidad de instaurar en la empresa un departamento de Recursos Humanos, para propiciar mejoras en su funcionamiento como mecanismo que refuerce los controles internos, que son ejecutados por todos los empleados en ella, para la obtención de mejores resultados de negocio, mediante su colaboración, de manera que se logre un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.
- Valorar el desarrollo de un plan estratégico de la empresa, que contenga su visión, misión, valores, objetivos, estrategia, metas y medidas de desempeño y fomentar que el proceso de planeamiento estratégico pase a formar parte de su cultura organizacional para proyectar las actividades hacia lo que se quiere lograr en el futuro.

#### **A la Gerencia General**

- Reestructurar y actualizar el organigrama de la empresa para que refleje en forma clara, objetiva y directa su estructura jerárquica, de tal manera que las diferentes áreas queden perfectamente definidas y atendidas, estableciendo las responsabilidades sobre la ejecución de cada proceso o actividad.
- Divulgar y hacer cumplir el código de Ética y Reglamento Interno en toda la empresa.

## **Evaluación de riesgos**

### **Conclusión**

Con respecto de la evaluación de riesgos, se evidencia que no existe una metodología de riesgos definida en la empresa que le permita evaluar y gestionar los principales riesgos que afronta la empresa en el corto, mediano y largo plazo, además se carece de conocimiento sobre el impacto que una evaluación de este tipo conlleva para sus resultados expresados en los estados financieros.

### **Recomendaciones**

#### **A la Junta Directiva**

- Identificar y aprobar la metodología que mejor se adapte a la empresa y que permita establecer los principales riesgos a los cuales se puede enfrentar, que incluya identificación, análisis y evaluación con el fin de mitigar y gestionar eficazmente esos riesgos.
- Llevar a cabo, con base en la metodología aprobada, evaluaciones de los riesgos que afronta la empresa, definiendo el accionar que permita su gestión.
- Evaluar la posibilidad de instaurar en la empresa un departamento de Auditoría Interna, que va a contribuir con la organización mediante la evaluación del sistema de control interno y la gestión de riesgos, contribuyendo a la mitigación de estos.

## **Actividades de control**

### **Conclusión**

Se demuestra la necesidad que tiene la empresa por fortalecer su compromiso por las actividades de control para mitigar las carencias de controles existentes en los procesos que lleva a cabo ésta a nivel general y respecto del análisis, concesión, cobro y seguimiento de los créditos otorgados a clientes, para impedir que se afecte la efectividad de los otros componentes. Se presenta, asimismo, una mala gestión por parte de la Gerencia General y la Gerencia Financiera de la empresa respecto del Departamento de Crédito y Cobro, ya que no han instaurado actividades de control para sus operaciones cotidianas y los pocos controles existentes para dicho Departamento, no se encuentran documentados o aprobados, en su totalidad y algunos no se aplican íntegramente, lo que dificulta su supervisión y control y en otros casos, habiendo algún control estos dos últimos elementos no se aplican o no se documenta su aplicación.

### **Recomendaciones**

#### **A la Junta Directiva**

- Requerir a la Gerencia General, para su conocimiento, aprobación y posterior divulgación, que prepare un manual de funciones y competencias requeridas para cada puesto de la empresa, descripción de tareas y responsabilidades, de tal manera que sea el marco de acción para establecer las relaciones e interacción con otros procesos, así como las responsabilidades inherentes.

- Patrocinar la puesta en práctica de la propuesta incorporada en el Capítulo VI de este documento, denominada “Propuesta de un Sistema de control interno para el Departamento de Crédito y Cobro de una empresa que vende maquinaria pesada e industrial”, la cual pretende contribuir a sustentar el control interno en aras de disminuir los riesgos, de ese departamento y la empresa. Ver la propuesta incorporada.

### **A la Gerencia General**

- Definir a la Gerencia Financiera un calendario anual de reuniones con el Departamento de Crédito y Cobro para analizar la cartera crediticia. Dichas reuniones se respaldarían con una minuta sobre sus resultados y se comunicarán los acuerdos a los responsables de su implementación, dándole seguimiento a su cumplimiento en la siguiente reunión, e informando a la Gerencia General sobre los resultados de las gestiones efectuadas.

### **Información y comunicación**

#### **Conclusión**

La empresa no gestiona la información y comunicación que circula entre los diversos funcionarios para asegurarse que los lineamientos que se están dictando en relación con aspectos puntuales del quehacer diario sean llevados a cabo

como un aspecto relevante para la toma de decisiones y tampoco se han establecido controles que garanticen de forma razonable su calidad.

## **Recomendaciones**

### **A la Gerencia General**

- Fortalecer el sistema contable en aspectos relacionados con información contable mínima requerida, que ayude a respaldar las diferentes operaciones que realiza la empresa, y en la toma de decisiones
- Diseñar una política de seguridad informática para definir los canales de actuación del personal, de tal manera que se definan las responsabilidades que son inherentes, según el puesto que desempeñen.
- Definir un canal oficial de comunicación para la empresa, como medio para dar a conocer la información relevante, en relación, por ejemplo, con aspectos de control interno, objetivos, responsabilidades, implementación de controles, seguimiento y supervisión o cambio de estos, que permita promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación en las diferentes estructuras de la empresa.

## **Actividades de supervisión**

### **Conclusión**

La empresa no cuenta con mecanismos de monitoreo, supervisión y evaluación, en ninguna área, que garanticen en buen funcionamiento de las diferentes actividades que ejecuta.

### **Recomendaciones**

#### **A la Junta Directiva**

- Diseñar un procedimiento para el seguimiento del sistema de control interno que abarque el funcionamiento la suficiencia y la validez del sistema, su contribución al desempeño empresarial y al logro de los objetivos

#### **A la Gerencia General**

- Definir formalmente las actividades de monitoreo, supervisión y evaluación que cubran todos los ámbitos de la gestión de la empresa y que abarque el funcionamiento y validez del sistema, y su contribución al desempeño empresarial y al logro de objetivos, así como los responsables de su ejecución a todo nivel de la empresa.

# **CAPÍTULO VI**

## **PROPUESTA**

## 6. Propuesta

### **Propuesta de un Sistema de control interno para el Departamento de Crédito y Cobro de una empresa que vende maquinaria pesada e industrial**

De conformidad con el análisis realizado en el capítulo anterior con respecto de la evaluación de control interno de la empresa se procede a efectuar una recopilación de los aspectos que sustentan una propuesta para cimentar el sistema de control interno de las operaciones del Departamento de Crédito y Cobro. La finalidad de la citada propuesta es que proporcione los lineamientos que debe seguir el Departamento de Crédito y Cobro para asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la dirección con el propósito de garantizar que las metas se alcancen.

#### **Justificación**

Una vez realizada la investigación se comprueba que la empresa no cuenta con un sistema de control interno formalmente establecidos de tal manera que las actividades de control realizadas por la empresa para algunas operaciones que efectúa, carecen de documentación aprobada y manuales formales establecidos, por lo que teniendo en consideración que el componente de Actividades de Control es el pilar de los otros componentes de COSO III, se determina como prioridad que la empresa inicie un fortalecimiento del Sistema de Control Interno precisamente, en dicho componente, sin dejar de lado que los otros componentes se van a incorporar en los aspectos específicos para las actividades de control que desarrolló, por ejemplo, seguimiento y monitoreo de sus operaciones.

Para subsanar parte de la situación expuesta se integran en esta propuesta los aspectos relacionados con actividades de control; debido a que las fallas detectadas de los otros componentes del sistema de control interno le corresponde a la Junta Directiva su solución y para ello se emiten en este documento las recomendaciones pertinentes.

La propuesta fue expuesta a la Gerencia General y Gerencia Financiera el diez de Abril del 2017, ellos estuvieron de acuerdo y van a proceder con la implementación

### **Factores críticos del éxito**

Los factores críticos de éxito de la propuesta son los aspectos que van a permitir que este sistema de control interno al ser ejecutado logre los resultados deseados

A continuación su descripción:

#### **a. Gestión**

En primer término es necesario el liderazgo de la Gerencia General, para que ésta tome las decisiones relacionadas con la inserción de los procedimientos de control descritos en esta propuesta.

#### **b. Aprobación y divulgación**

Las actividades de control de esta propuesta deben ser aprobadas por la Junta Directiva y divulgadas al personal. El conocimiento de las actividades de control constituye en un elemento importante para que el personal comprenda las líneas de acción y se comprometa con ellas.

#### **c. Evolución**

La empresa debe mantener un proceso continuo de actualización en materia de control interno, para dicho fin se requiere de revisiones periódicas pertinentes para que se mantenga actualizado y responda a las necesidades de la empresa.

Objetivo de la propuesta

Diseñar una propuesta de sistema de control interno del componente actividades de control para el Departamento de Crédito y Cobro en congruencia con la realidad de la empresa.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<i>Fecha:</i>	<i>Revisión 0</i>	<i>Página 1 de XXXX</i>

## **Solicitud de Crédito**

### **Objetivo**

Este aparte del manual, tiene como objetivo, estandarizar los requerimientos de políticas y procedimientos que deben respetarse para toda solicitud de crédito

### **Políticas:**

1. Para la concesión de cualquier crédito en la empresa, se debe cumplir con todos los requisitos consignados en este manual, en procura de salvaguardar los recursos de la empresa.
2. No se dará inicio al trámite de solicitud de crédito, si el cliente no ha presentado la totalidad de los requisitos que le son solicitados.

3. El Departamento de Crédito sólo recibirá solicitudes de crédito de forma física, no se aceptará el envío de éstas vía correo electrónico.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 2 de XXXX</b>

4. El Departamento de Crédito posterior a recibir la solicitud de crédito confeccionará una carpeta con todos los documentos del cliente, y será responsable por su custodia.

**Procedimientos:**

1. El Departamento de Ventas debe solicitar al cliente que complete el formulario No.1, denominado solicitud de crédito, y que aporte todos los documentos requeridos, para iniciar el trámite, a saber:

**Persona Jurídica**

- a. Copia de Cédula Jurídica
- b. Copia de Personería con no más de un mes de emitida
- c. Copia de Cédula del representante Legal
- d. Copia de cédulas de personas autorizadas (Punto 8 de formulario 1.)

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 3 de XXXX</b>

### Persona Física

- a. Copia de cédula de identidad
- b. Constancia de Salario
- c. Certificación de ingresos autenticada por Contador Público autorizado.
- d. Copia de cédulas de personas autorizadas (Punto 8 de formulario 1.)

2. El Departamento de Ventas debe revisar que el formulario No.1 solicitud de crédito, se encuentre completo y con toda la documentación requerida para trasladarlo a Crédito.

3. Se traslada de parte del Departamento de Ventas al Departamento de Crédito y Cobro, la solicitud de crédito y los documentos que la sustentan, mediante el formulario No.2 Control de traslado de solicitudes de crédito.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 4 de XXXX</b>

4. El Departamento de Crédito y Cobro, previo a dar por recibida cualquier solicitud, verifica que el formulario se encuentre completo, de lo contrario no recibirá ninguna documentación hasta que el Departamento de Ventas recabe la información faltante.

**Responsables:**

\* Vendedores

\* Encargada de crédito

Realizado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 5 de XXXX</b>

## Análisis de Crédito

### Objetivo:

Este aparte del manual, tiene como objetivo, estandarizar los requerimientos de políticas y procedimientos que deben respetarse para los Análisis Crediticios

### Políticas:

1. Se dará inicio en el Departamento de Crédito y Cobro, al correspondiente análisis, cuando se integre la carpeta de crédito de cada cliente y efectuará un pre análisis del crédito, para establecer, hasta donde sea posible, los factores de riesgo que presenta cada cliente.

2. El Gerente Financiero con base en el pre análisis que le proporciona la Encargada de Crédito es quien toma la decisión final de aprobación o denegación de crédito.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 6 de XXXX</b>

3. Si el Gerente Financiero aprueba algún crédito con un pre análisis negativo debe completar el punto No.5 del formulario No. 3 (Personas Jurídicas), y el punto No.5 Formulario No.4 (Personas Físicas) justificando la decisión y debe llevar la firma del Gerente General.

4. Todos los clientes postularán por un su plazo de crédito máximo de 30 días.

5. Todos los clientes que postulen por un crédito deben firmar una garantía, a saber, firmarán una letra de cambio; y en el caso de sociedades, el representante legal firmará como aval solidario.

6. Si el postulante a crédito obtiene un Pre análisis superior al 80% se denominará pre análisis positivo, menor al 80% se le denominará Pre análisis negativo.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 7 de XXXX</b>

**Procedimientos:**

1. A toda persona jurídica, representantes legales y personas físicas se les realizará:

- a. un estudio crediticio en buro de crédito de la empresa Datum en su página web,
- b. se verificará para las personas jurídicas, si tienen cuotas pendientes con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), en la página web de dicha Entidad.
- c. se verificará que el potencial cliente se encuentre al día con el pago de impuestos en la página web de Tributación.

2. La encargada de crédito confirma vía telefónica las referencias comerciales que el cliente proporciona en el punto No.10 del formulario No.1, y anota las respuestas obtenidas en el punto No.1 del formulario No.3 denominado

Pre análisis crediticio personas Jurídicas y en el punto No.1 del formulario No.4 denominado Pre análisis Personas Físicas y confirma la siguiente información:

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 8 de XXXX</b>

- a. Nombre de la empresa.
- b. Nombre de la persona que proporciona la información
- c. Categoría crediticia.

Cliente A se denomina a clientes con récord crediticio excelente

Cliente B se denomina a clientes con récord crediticio bueno

Cliente C se denomina a clientes con récord crediticio malo.

- d. Límite de crédito que tienen con la empresa.
- e. Años de relación comercial

3. La Encargada de Crédito realiza el pre análisis de crédito que consiste en:
  - a. Procederá a realizar una consulta del solicitante en el buró de crédito de la empresa Datum, verificando respecto de:

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 9 de XXXX</b>

Personas Jurídicas:

- Que nombre del representante legal coincida entre el anotado respecto de la personería jurídica y el que anotaron en la solicitud de crédito (Se le realiza un estudio crediticio al representante legal para verificar, su récord crediticio y propiedades que posee)
- Bienes con los que cuenta la empresa
- Récord crediticio de la empresa.
- Si tiene procesos Judiciales

Personas Físicas:

- Estado Civil
- Rango de Salario
- Los bienes que posee.
- Record creditico

- b. Consulta morosidad de las personas jurídicas en la Caja Costarricense de Seguro Social en la página web de esa Entidad.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 10 de XXXX</b>

- c. Consulta en la página de Tributación Directa para determinar si la persona jurídica presenta morosidad.
- d. Toda esta información que se recaba se utiliza para completar formulario No.3 (Personas Jurídicas) formulario No.4 (Personas Físicas).
4. La Encargada del Departamento de Crédito debe adjuntar a la carpeta del cliente formulario No.3 (personas Jurídicas) o formulario No.4 (Personas Físicas)
5. La Encargada de Crédito y Cobro debe trasladar la carpeta del cliente con toda la documentación a la Gerencia Financiera, y para ello debe completa formulario No.5 denominado Control de traslado de documentos del Departamento de Crédito a la Gerencia Financiera.

6. El Gerente Financiero revisa que la carpeta tenga la documentación completa, si se cumple procede firmar el formulario No.5 y queda bajo su custodia

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 11 de XXXX</b>

7. Con base en el pre análisis realizado por la encargada de crédito, el Gerente Financiero decide si se aprueba o deniega éste; si la encargada de crédito emitió un pre análisis positivo, para lo cual verificará que todos los requisitos se encuentren documentados, y que el cliente posea bienes que amparen el crédito.

8. Si el Gerente Financiero aprueba o deniega un crédito procede a completar el punto No.4 del formulario No.3 (Personas Jurídicas) y el punto No.4 del formulario No.4 (Personas Físicas).

9. Si el Gerente Financiero aprueba algún crédito con un pre análisis negativo debe consignar sus observaciones en el punto No.5 del formulario No.3 (Personas

Jurídicas) y el punto No.5 del formulario No.4 (Personas Físicas), explicando los motivos por los cuales otorga el crédito, debe llevar su firma y la firma de la Gerencia General.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 12 de XXXX</b>

10. El Gerente Financiero procederá a la entrega de la carpeta con documentación del cliente, a la Encargada de Crédito por medio del formulario No. 6 denominado, Control de entrega de documentos de la Gerencia Financiera al Departamento de Crédito.

11. Si el crédito es denegado la encargada de crédito, ingresa el nombre del cliente y cédula jurídica en el Sistema de información en el módulo denominado clientes con créditos no aprobados. La carpeta de los clientes con créditos denegados se conservará durante 3 meses, por si surge la necesidad de consultarla, en un archivo bajo la custodia de la Encargada de Crédito, después de los tres meses se desecha la carpeta.

**Responsables:**

\*Encargada de crédito

\* Gerente Financiero

Realizado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 13 de XXXX</b>

## Otorgamiento de Crédito

### Objetivo:

Este aparte del manual, tiene como objetivo, estandarizar los requerimientos de políticas y procedimientos que deben respetarse para el Otorgamiento de Crédito

### Políticas:

1. No se dará inicio al trámite de Otorgamiento de Crédito, si el Gerente Financiero no devuelve a la Encargada de Crédito la carpeta con toda la documentación respectiva.

2. Es responsabilidad del Departamento de Ventas coordinar la firma de la garantía con el cliente, en el Departamento de Crédito. No se le podrá facturar al cliente hasta que se encuentre firmada la garantía respectiva.
3. La única persona encargada de confeccionar la letra de cambio es la Encargada de Crédito y en su ausencia la confeccionará el Gerente Financiero

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<i>Fecha:</i>	<i>Revisión 0</i>	<i>Página 14 de XXXX</i>

4. Se designa a la Encargada de Crédito como la única persona autorizada en la empresa para ingresar al sistema la información referente a límite de crédito, plazo de crédito, días de trámite y pago de los clientes en el módulo de crédito.
5. Todos los documentos de los clientes son custodiados por la encargada de Crédito en un archivo bajo llave.
6. La garantía queda bajo resguardo del Departamento de Crédito en un archivo bajo llave y será custodiada únicamente por la encargada de dicho departamento

Procedimientos:

1. La Encargada de Crédito revisa el punto No.5 del formulario No.3 (Personas Jurídicas) y el punto No.5 del formulario No.4 (Personas Físicas). el punto No. 4, del formulario # 1 y posterior a eso realiza:
  - a. Envío de correo al Departamento de Ventas informando sobre si se aprobó y denegó el crédito
2. El Departamento de Ventas debe informarle al cliente sobre si se aprobó o denegó el crédito vía correo o vía telefónica.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 15 de XXXX</b>

3. El Departamento de Ventas coordina con el Departamento de Crédito y el cliente fecha y hora para la firma de la Garantía (letra de cambio).
4. El día que el cliente se presenta a firmar la Garantía la encargada le confirma y explica algunos aspectos como:
  - a. Confirma teléfonos y correo electrónico del cliente suministrados en la solicitud de crédito
  - b. Explica al cliente sobre el plazo de crédito y límite de crédito
  - c. El cliente lee la garantía y hace preguntas si las tuviera.

- d. El cliente procede con la firma de la letra de cambio, la encargada de crédito revisa que la firma sea igual a la cédula de identidad.
- e. La encargada de crédito adjunta la garantía al expediente de crédito del cliente.
- f. Posterior a la firma de la garantía, la Encargada de Crédito informa al Departamento de Ventas vía correo electrónico, que en esa instancia pueden crear el socio de negocios en el sistema, para poder ingresar toda la información del cliente en el sistema y proceder con la facturación, si el cliente lo requiere.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 16 de XXXX</b>

- g. El Departamento de Ventas debe enviar un correo al Departamento de Crédito indicando que se apertura el cliente en el Sistema y su número de cliente.
- h. Posterior a esto la Encarga de Crédito ingresa todo los datos referente al módulo de crédito y consigna en la carpeta del cliente su número.
- i. EL Departamento de Crédito envía correo al Departamento de Ventas confirmando que ya el cliente tiene toda la información y que puede darse inicio con la facturación, si el cliente lo requiere.

- j. Se guarda en archivo bajo llave la carpeta del cliente con todos los documentos.

Responsables:

\* Encargada de crédito

\* Gerente financiero

\* Vendedores

Realizado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 17 de XXXX</b>

## Cobranza

Objetivo:

Este aparte del Manual, tiene como objetivo, estandarizar los requerimientos de políticas y procedimientos que deben respetarse para Cobranza de clientes.

Políticas:

1. No se dará inicio al trámite de cobranza, hasta que al cliente le falten 5 días, hábiles para el vencimiento de su factura.
2. En todas las llamadas telefónicas que se le hacen a los clientes durante la cobranza, se debe confirmar por medio de correo electrónico con el cliente lo acordado en llamada.
3. Todos los acuerdos con los clientes en el proceso de cobranza deben quedar consignados en la bitácora del Sistema.
4. La encargada de crédito procede con el bloqueo de la cuenta cuando el cliente tenga 10 días de morosidad.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 18 de XXXX</b>

Procedimientos:

1. Cada lunes la encargada de crédito debe imprimir el reporte de vencimiento de facturas para iniciar con proceso de cobranza.
2. Cinco días antes del vencimiento de la factura del cliente la encargada de crédito le envía al cliente correo denominado Envío de Estado de cuenta.
3. A los diez días de haberse vencido la factura la encargada de crédito le envía correo denominado Recordatorio de pago.

4. Cinco días después del envío del correo denominado Recordatorio de pago, si no se ha obtenido respuesta del cliente, la Encargada de Crédito se le envía correo con carta # 1, además se le llama por vía telefónica al cliente.
5. Posterior a la llamada la encargada de crédito le envía correo al cliente con lo acordado vía telefónica.
6. Todo lo acordado con los clientes vía correo o por llamada telefónica la Encargada de Crédito debe anotarlo en la bitácora del Sistema de Información y conservar copia de las cartas que remita, en la carpeta de crédito, en orden cronológico.
7. Cinco días después que la encargada de crédito envió del correo con la carta 1 y realizó la llamada al cliente, si no se ha obtenido respuesta de éste, procederá al envío del correo con Carta # 2.
8. Diez días después de enviar correo con Carta # 2, si no se obtiene respuesta, la Encargada de Crédito llama al cliente para llegar a un acuerdo antes de enviarlo a Cobranza Extrajudicial.
9. La encargada de crédito envía correo denominado Último aviso antes de enviar a cobranza extra Judicial, refiriendo con detalle lo acordado en la llamada telefónica, que se consigna en el punto anterior y en ese correo hará la advertencia que si incumple con lo acordado en el plazo acordado, de inmediato se trasladará la cuenta a Cobranza Extra Judicial.
10. La encargada de crédito, respecto de los clientes que incumplen los acuerdos, solicitará por medio de correo la autorización del Gerente Financiero para proceder con su traslado a Cobranza Extrajudicial. Dicho documento también lo incluirá en el expediente del cliente respectivo.

Responsables:

\* Encargada de crédito

\* Gerente financiero

Realizado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<i>Fecha:</i>	<i>Revisión 0</i>	<i>Página 19 de XXXX</i>

**Cobranza Extra Judicial**Objetivo:

Este aparte del Manual, tiene como objetivo, estandarizar los requerimientos de políticas y procedimientos que deben respetarse para cobranza extra judicial

Políticas:

1. Se dará inicio al trámite de cobranza extra judicial, con clientes morosos con vencimiento mayor a 60 días ( salvo aquellos que hayan llegado a un acuerdo previo con el Departamento de Crédito)
2. La lista de clientes enviados al proceso de cobranza extra Judicial debe estar autorizada por el Gerente Financiero.
3. La encargada de crédito debe informar al Departamento de Ventas sobre los clientes en proceso extrajudicial.
4. El Departamento Legal debe informar semanalmente al Departamento de Crédito sobre los avances con los clientes en cobro extrajudicial.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 20 de XXXX</b>

Procedimientos:

1. La Encargada de Crédito verifica los clientes con más de 60 días de morosidad, con los que no se pudo llegar a un acuerdo y los traslada al Departamento Legal.

2. La Encarga de Crédito envía un correo al Departamento de Ventas informándole sobre los clientes en cobranza extra judicial.
3. La Encargada de Crédito traslada la carpeta de clientes en cobro extra Judicial al Departamento Legal, completa formulario No.7 denominado Traslado de carpeta de cliente al Departamento Legal.
4. La Encargada de Crédito conservará una copia de la carpeta de cada cliente en un archivo aparte, donde sólo se guarden las carpetas de clientes en proceso extrajudicial.
5. El Departamento Legal recibe y revisa la carpeta de los clientes y firma formulario No. 7, la documentación del cliente queda bajo custodia del Departamento Legal.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 20 de XXXX</b>

6. El Departamento Legal inicia proceso de cobro.
7. Semanalmente el Departamento Legal informará vía correo al Departamento de Crédito, con copia a la Gerencia Financiera, sobre los avances con los clientes en proceso extra judicial.
8. El Departamento de Crédito debe validar los pagos efectuados por los clientes con el Departamento de Contabilidad y forma posterior la Encargada de Crédito procederá a aplicar esos montos del pago en la cuenta del cliente.

9. Si el Departamento Legal no logra llegar a algún acuerdo y la morosidad del cliente llega a los 120 días, deberá trasladarse a la cuenta a cobro Judicial con previa autorización del Gerente Financiero.

Responsables:

\*Encargada de crédito

\*Gerente Financiero

\*Abogado

Realizado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 22 de XXXX</b>

## Cobranza Judicial

Objetivo:

Este aparte del manual, tiene como objetivo, estandarizar los requerimientos de políticas y procedimientos que deben respetarse para cobranza judicial

Políticas:

1. La cobranza judicial se ejecuta solamente a clientes morosos mayores a 120 días.
2. La cobranza Judicial sólo se iniciará con la previa autorización del Gerente Financiero
3. La cobranza judicial causa la cancelación total de la línea de crédito del cliente.
4. El cliente que pase a cobro Judicial tendrá negada la posibilidad de una nueva línea de crédito con la empresa.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 22 de XXXX</b>

5. El Departamento Legal debe enviar mensualmente un informe vía correo sobre el estatus de cada uno de los clientes en cobro Judicial a la Encargada de Crédito y Gerente Financiero.

Procedimientos:

1. El Departamento Legal verifica los clientes que tienen 120 días de morosidad con los que no se llegó a ningún acuerdo.
2. El Departamento Legal debe pedir la autorización al Gerente financiero para iniciar con el proceso judicial de los clientes
3. Posterior a la emisión de la autorización del Gerente Financiero, el Departamento Legal preparará la demanda contra el cliente y la presentará al Juzgado respectivo.
4. El Departamento Legal debe enviar vía correo un informe mensual al Departamento de Crédito y la Gerencia Financiera, sobre el estatus de cada uno de los clientes en proceso Judicial.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 23 de XXXX</b>

5. La Encargada de Crédito imprime el reporte y lo adjunta a la carpeta del cliente para completar el historial del cliente, la carátula de la carpeta lleva adjunto el formulario No. 7 denominado estatus clientes cobro Judicial donde se ve de forma resumida el estatus de cada cliente.

Responsables:

\*Encargada de Crédito

\*Gerente Financiero

\*Abogado

Realizado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 24 de XXXX</b>

## Control de facturas de Crédito

### Objetivo:

Este aparte del manual, tiene como objetivo, estandarizar los requerimientos de políticas y procedimientos que deben respetarse para controlar las facturas de crédito.

### Políticas

1. El único departamento encargado de facturar a los clientes es el Departamento de Ventas.
2. Las facturas son impresas únicamente por la cajera.
3. La Encargada de Crédito es la única responsable de la custodia de las facturas de crédito.
4. Todos los días a las 8am la cajera debe imprimir el listado de facturas emitidas el día anterior, y entregarlas a la Encargada de Crédito, en caso de faltante, tendrá dos días hábiles para cumplir con el requisito.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 25 de XXXX</b>

### Procedimientos:

1. El Departamento de Ventas traslada la orden de facturación vía sistema a la cajera, posterior a ello la cajera imprime la factura.
2. Si el Departamento de Ventas se encarga de llevar la mercadería a las instalaciones de los clientes, el funcionario debe firmar la copia de la factura que hace constar que él se llevó la factura, además de eso la cajera completará el formulario No. 8 denominado trámite de factura, si el cliente

al recibir la mercadería, se deja la factura original para trámite de pago. En este caso, el vendedor firmará conjuntamente con la cajera el formulario No. 8, haciendo constar que la factura ya quedó para tal gestión en la empresa.

3. Si el cliente se dejó la factura en trámite, el funcionario de ventas que se llevó la factura debe entregarle a la cajera el formulario No.8 que hace constar que el cliente se dejó la factura.
4. Si el cliente no se deja la factura en trámite, el funcionario de ventas debe devolver a la cajera la factura original firmada por el cliente, además el Formulario No. 8, para proceder con su anulación ya que no procedió con el trámite de factura con el cliente.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 26 de XXXX</b>

5. Todos los días a las 8am la Encargada de Crédito se desplazará a la caja para proceder a solicitar la entrega de las facturas de crédito emitidas el día anterior.
6. El cliente que va hasta la empresa a retirar la mercadería debe estar debidamente autorizado, según lo anotado en el punto No. 8.2 (Personas autorizadas para retiro de mercadería) del formulario No.1. Asimismo, debe apersonarse a la caja y presentar su cédula de identidad a la cajera

y ella verificará en el sistema si es autorizado para retirar la mercadería. De ser así el cliente procede con la firma de la factura original en que hace constar que se la llevó conforme. Si el cliente desea llevarse la factura a tramitar lo puede hacer, pero la cajera debe llenarle el formulario No. 8 para que el cliente lo firme y quede como respaldo de quién fue la persona que se llevó la factura original.

7. La cajera emite en el sistema el reporte denominado listado de facturas. Este listado se imprime desde el sistema y la cajera solo debe consignar la fecha del día anterior para que sea emitido. Este reporte despliega todas las facturas emitidas que la cajera le entrega a la Encargada de Crédito.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 26 de XXXX</b>

8. La Encargada cotejará contra el listado las facturas recibidas (incluyendo las que ingresaron a trámite) y todo contra el listado. En caso de que el cliente haya firmado el trámite de factura, éste será el respaldo equivalente que se trasladará, en cuyo caso la encargada de crédito verificará que se hubiere cumplido con el requisito establece en el punto 2 de procedimientos de Control de facturas, de este manual.

9. La encargada de crédito pondrá un check en el listado recibido, haciendo constar lo que recibe, ya sea factura original o trámite de factura.
10. En caso de que falte alguna factura, la encargada de crédito hará una anotación al final del listado haciendo responsable a la cajera del faltante de facturas, la encargada de crédito le da dos días a la cajera para que se entregue las facturas pendientes.
11. La Encargada de Crédito y la cajera firman el listado, y la encargada de crédito conservará una copia y el documento original lo guardará la cajera.
12. La encargada de crédito enviará un correo a la cajera, con copia a la contadora que es la jefatura respectiva, informando de las facturas pendientes de entregar y que el plazo máximo para resolver es de dos días.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 27 de XXXX</b>

13. Si la cajera no entrega las facturas pendientes transcurridos los dos días estipulados, la Encargada de Crédito deberá emitir un correo al Gerente Financiero con copia al Gerente General, Contadora y cajera informando la situación para que procedan a tomar las medidas correspondientes

14. La encargada de crédito procederá a acomodar las facturas originales que le entregó la cajera y los trámites recibidos, para incluirlas en la ruta del mensajero para el cobro donde los diferentes clientes. En tanto las facturas y trámites no se envíen para cobro los guardará en un archivo bajo llave.

15. Los trámites de facturas entregados por la cajera a la encargada de crédito se procede a guardarlos en la carpeta respectiva del cliente.

<b>LOGOTIPO</b>	<b>Manual de Políticas y Procedimientos</b>	<b>PROCESO DE CREDITO Y COBRO</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Revisión 0</b>	<b>Página 25 de XXXX</b>

16. La Encargada de Crédito debe estar al tanto de que todas las facturas originales que no fueron entregadas por la cajera lleguen a los dos días que se le dio de plazo a la cajera

Responsables:

\*Encargada de Crédito

\* Cajera


\*Gerente Financiero

\*Gerente General

\*Contadora

Realizado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

**Nombre de la Empresa**		Formulario #1		
CÉDULA JURÍDICA x-xxx-xxxxxx-xx				
SOLICITUD DE CREDITO				
Fecha de Solicitud _____	No. <b>1</b>			
<b>1. DATOS DEL CLIENTE</b>				
1.1. Nombre del cliente (Razón Social) _____				
1.2. # de Identificación: _____				
1.3. Tipo de Identificación (Marque con X)				
Jurídica <input type="checkbox"/>	Física <input type="checkbox"/>	Residencia <input type="checkbox"/>	Pasaporte <input type="checkbox"/>	
1.4. Goza de exoneración		NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (Favor facilitar copia del contrato)		
<b>2. Dirección</b>				
2.1 Provincia	2.2 Cantón	2.3 Distrito		
San_José	Santa_Ana	Pozos		
2.4 Dirección exacta (Domicilio): _____				
2.5 Teléfono				
2.6 Fax				
2.7 Correo Electrónico				
2.9 Sitio Web				
<b>3. REPRESENTANTE LEGAL</b>		<b>4. RESPONSABLE PROVEEDURÍA/COMPRAS</b>		
3.1 Nombre y Apellidos _____		4.1 Nombre y Apellidos _____		
3.2 Número de cédula _____		4.2 Número de cédula _____		
3.3 E-mail _____		4.3 E-mail _____		
3.4 Teléfono fijo/Ext. _____		4.4 Teléfono fijo/Ext. _____		
<b>5. DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>6. RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO PREVENTIVOS Y C</b>		
5.1 Nombre y Apellidos _____		6.1 Nombre y Apellidos _____		
5.2 Número de cédula _____		6.2 Número de cédula _____		
5.3 E-mail _____		6.3 E-mail _____		
5.4 Teléfono fijo/Ext. _____		6.4 Teléfono fijo/Ext. _____		
<b>6. TRAMITE DE FACTURAS</b>				
6.1. Días de tramite de facturas _____		6.1.1. Horario _____		
6.2. Dirección de trámite de facturas _____				
<b>7. CONDICIONES DE PAGO</b>				
7.1 Forma de pago	Crédito <input type="checkbox"/>	Contado <input type="checkbox"/>		
7.2 Método de pago	Cheque <input type="checkbox"/>	Transferencia <input type="checkbox"/>	Efectivo <input type="checkbox"/>	
7.3 Moneda	Dólar <input type="checkbox"/>	Colón <input type="checkbox"/>		
7.4 Días de retiro de cheques _____		7.4.1. Horario _____		
<b>8. REGISTRO DE FIRMAS AUTORIZADAS (ver Anexo)</b>				
<b>9. Monto Crédito Solicitado</b>				
9.1 Monto Solicitado <input type="text"/>		9.2 Monto Aprobado <input type="text"/>		
9.3 Monto Aprobado en letras _____				
<b>10. REFERENCIAS COMERCIALES</b>			Uso exclusivo Tractomotriz S.A.	
NOMBRE DE LA EMPRESA	CONTACTO	MONTO DEL CRÉDITO	TELEFONO	OBSERVACIONES

**11. REQUISITOS PARA SOLICITUD DE CRÉDITO****PERSONA JURÍDICA (requisitos)**

- 11.1. Copia de Cédula Jurídica
- 11.2. Copia de Personería con no más de un mes de emitida.
- 11.3. Copia de cédula del representante legal

**PERSONA FÍSICA (requisitos)**

- 11.4. Copia de Cédula de Identidad
- 11.5. Recibo Documento

**12. INSTRUCCIONES GENERALES**

- 12.1. Llene los espacios asignados al registro de las firmas de las personas autorizadas según sea la situación.
- 12.2. Adjunte a este registro, copias de las cédulas de identidad de los personas firmantes autorizados.
- 12.3. En caso de no requerir todos los espacios, proceda a cancelar (tachar) aquellos que no se requieran.
- 12.4. Consultas y envío del documento a "credito y cobro", correo "persona@correoelectronico.com"
- 12.5. Toda solicitud de venta a crédito requiere Orden de Compra, sin excepción.

**13. DECLARACIÓN**

El suscrito \_\_\_\_\_ número de identificación \_\_\_\_\_ a título personal y/o en mi calidad de apoderado generalísimo de la em: \_\_\_\_\_ declaro bajo juramento que los datos y documentos suministrados son verdaderos y acepto que bajo cualquier información falsa encontrada o alterada, quedara nula, así mismo autorizo que "EMPRESA", pueda hacer uso de las protectoras de crédito o cualquier otro instrumento de gestión de riesgo que considere necesario para verificar los datos financieros y personales.

Sello

Firma Personal de Apoderado o Representante Legal

Cédula Jurídica/Cédula de Identidad

Lugar y Fecha

**14. USO EXCLUSIVO DE \*\*NOMBRE EMPRESA\*\*.****14.1 Nombre del Vendedor****14.2 Firma del Vendedor****14.3 Fecha de entrega de la solicitud**

15.4 Departamento del Vendedor. Seleccione con una X

- Vendedor Taller
- Vendedor de Renta
- Vendedor Industrial
- Vendedor Repuestos
- Vendedor Construcción
- Vendedor Agrícola

Fecha de recibo para aprobación \_\_\_\_\_

**16. INGRESO A DATOS MAESTROS:**

16.1 Código del cliente		16.2 Observaciones	
	DD	MM	AA
16.3 Fecha procesado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**8. ANEXO (REGISTRO DE FIRMAS AUTORIZADAS)**

8.1. Firma Orden de Compra

NOMBRE COMPLETO	# CEDULA
FIRMA	

NOMBRE COMPLETO	# CEDULA
FIRMA	

NOMBRE COMPLETO	# CEDULA
FIRMA	

NOMBRE COMPLETO	# CEDULA
FIRMA	



**\*\*\*NOMBRE DE LA EMPRESA\*\*\***Ced. Juridica X-XXX-XXXXXX  
San Jose, Costa RicaLOGO

Formulario # 2

**CONTROL DE TRASLADO DE SOLICITUD DE CREDITO**

1.1. Nombre del solicitante \_\_\_\_\_

1.2. # de Identificación: \_\_\_\_\_

1.3. Solicitud de Crédito Completa (Marque con X)

Si

1.4. Documentacion Completa

Si

1.5 Nombre del Vendedor

1.6 Firma del Vendedor

1.7 Fecha de entrega de la solicitud

1.8 Nombre Encargado (a) Crédito y Cobro

1.9 Firma Encargado (a) Crédito y Cobro



PREANALISIS CREDITICIO PERSONAS JURIDICAS

Nombre Cliente: \_\_\_\_\_

**1. REFERENCIAS COMERCIALES**

Nombre de la empresa	Contacto	Monto de credito	Categoria

**2. INFORMACION PARA PREANALISIS CREDITICIO**

a) La empresa solicitante cuenta con bienes inmuebles( terrenos- propiedades- fincas) Si ( ) No ( )

Bienes Inmuebles	Metros Cuadrados	Valor Fiscal

b) Los bienes inmuebles inscritos a nombre de la empresa solicitante estan libres de embargos judiciales, ademas no responden a ningun tipo de hipoteca Si ( ) No ( )

Hipotecas	Monto	Tiempo	Porcentaje que cubre de la deuda

c) La empresa cuenta con bienes muebles ( vehiculos-maquinaria pesada) Si ( ) No ( )

Marca	Modelo	Año	Valor Fiscal

d) Los bienes muebles inscritos a nombre de la empresa solicitante estan libres de embargos judiciales, ademas no responden a ningun tipo de prenda. Si ( ) No ( )

e) La empresa solicitante posee el record crediticio limpio Si ( ) No ( )

En caso de la respuesta ser negativa, indicar cuales son las empresas y los montos adeudados \_\_\_\_\_

f) La empresa cuenta con procesos de cobro judicial Si ( ) No ( )

En caso de la respuesta ser positiva, indicar cuales procesos \_\_\_\_\_

g) La empresa solicitante se encuentra morosa con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) Si ( ) No ( )

En caso de la respuesta ser negativa , indicar monto adeudado \_\_\_\_\_

h) La empresa solicitante se encuentra morosa con el Ministerio de Hacienda Si ( ) No ( )

En caso de la respuesta ser positiva, indicar monto adeudado \_\_\_\_\_

i) El nombre del representante legal coincide con el de la solicitud, personeria juridica, estudio crediticio Datum Si ( ) No ( )

j) El representate legal cuenta con bienes inmuebles Si ( ) No ( )

Bienes Inmuebles	Medicion de la propiedad	Valor Fiscal

j) El representante legal cuenta con bienes muebles

Si ( ) No ( )

Marca	Modelo	Año	Valor Fiscal

k) El representante legal posee record crediticio limpio

Si ( ) No ( )

En caso de la respuesta ser negativo, indicar cuales son las empresas y los montos adeudados \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. RESULTADO DE PREANALISIS**

Resultado de Preanálisis			
	Valor Total	Porcentaje que cubre	Medicion
<b>Bienes Inmuebles</b>			%
<b>Bienes Muebles</b>			%
<b>Morosidad en instituciones publicas</b>			%
1-Caja Costarricense de Seguro Social			%
2. Ministerio de Hacienda			%
<b>Referencias Comerciales</b>			%
<b>Record Crediticio</b>			%
			%
		<b>Total de ponderacion</b>	%

INDICADORES	
<b>Bienes Inmuebles 30%</b>	<b>Morosidad en instituciones publicas 20%</b>
Si cubre un 75 % o mas, obtiene un 30 %	Si no cuenta con morosidad, obtiene 20%
Si cubre un 50 % a 75 %, obtiene un 20 %	Si cuenta con morosidad en una institucion, obtiene 10%
Si cubre menos de 50%, obtiene un 10 %	Si cuenta con morosidad en ambas instituciones, obtiene 1 %
<b>Bienes Muebles 10%</b>	<b>Referencias Comerciales 20%</b>
Si cubre un 75 % o mas, obtiene un 10 %	Si cuenta con tres o mas referencias positivas, obtiene un 20%
Si cubre un 50 % a 75 %, obtiene un 5 %	Si cuenta con dos referencias positivas, obtiene un 10%
Si cubre menos de 50%, obtiene un 1 %	Si cuenta con una referencia positivas, obtiene un 5%
<b>Record Crediticio 20%</b>	<b>Resultado preanalisis general 100%</b>
Si cuenta con un record crediticio limpio, obtiene un 20%	Si obtiene mas de un 80 % es positivo
Si no cuenta con un record crediticio limpio, obtiene un 1%	Si obtiene menos de un 80 % es negativo

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Firma de la encargada de credito: \_\_\_\_\_

**4. RESULTADO FINAL PREANALISIS CREDITICIO**

APROBADO ( ) DENEGADO ( )

Firma de Gerente Financiero: \_\_\_\_\_

**5. OTORGAMIENTO DE CREDITO CON PREANALISIS NEGATIVO**

Observaciones

---

---

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma de Gerente Financiero: \_\_\_\_\_

Firma de Gerente General : \_\_\_\_\_

\*\*\*NOMBRE DE LA EMPRESA\*\*\*

Ced. Juridica X-XXX-XXXXXX

San Jose, Costa Rica

LOGO

Formulario # 4

## PREANALISIS CREDITICIO PERSONAS FISICAS

Nombre Cliente: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

## 1. REFERENCIAS COMERCIALES

Nombre de la empresa	Contacto	Monto de credito	Categoria

## 2. INFORMACION PARA PREANALISIS CREDITICIO

a) El solicitante cuenta con bienes inmuebles inscritos ( terrenos- propiedades- fincas) Si ( ) No ( )

Bienes Inmuebles	Metros Cuadrados	Valor Fiscal

b) Los bienes inmuebles inscritos por el solicitante estan libres de embargos judiciales, ademas no responden a ningun tipo de hipoteca

Si ( ) No ( )

Hipotecas	Monto	Tiempo	Porcentaje que cubre de la deuda

c) El solicitante cuenta con bienes muebles ( vehiculos-maquinaria pesada)

Si ( ) No ( )

Marca	Modelo	Año	Valor Fiscal

d) Los bienes muebles inscritos a nombre del solicitante estan libres de embargos judiciales, ademas no responden a ningun tipo de prenda. Si ( ) No ( )

e) El solicitante cuenta con ingresos superiores a los C 500,00.00 Si ( ) No ( )

f) El solicitante posee el record crediticio limpio

g) El solicitante cuenta con procesos de cobro judicial Si ( ) No ( )  
En caso de la respuesta ser positiva, indicar cuales procesos \_\_\_\_\_

g) La empresa solicitante se encuentra morosa con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) Si ( ) No ( )

### 3. RESULTADO DE PREANALISIS

Resultado de Preanalisis			
	Valor Total	Porcentaje que cubre	Medicion
Bienes Inmuebles			%
Bienes Muebles			%
Ingresos Mensuales			%
Referencias Comerciales			%
Record Crediticio			%
<b>Total de ponderacion</b>			%

INDICADORES	
Bienes Inmuebles 30%	Ingresos Mensuales 20%
Si cubre un 75 % o mas, obtiene un 30 %	Si cuenta con un salario mayor a C 1.000.000 , obtiene 20%
Si cubre un 50 % a 75 %, obtiene un 20 %	Si cuenta con un salario entre C 500,000 a C 1,000,000, obtiene 10%
Si cubre menos de 50%, obtiene un 10 %	Si cuenta con un salario menos a C 500,000, obtiene 5 %
Bienes Muebles 10%	Referencias Comerciales 20%
Si cubre un 75 % o mas, obtiene un 10 %	Si cuenta con tres o mas referencias positivas, obtiene un 20%
Si cubre un 50 % a 75 %, obtiene un 5 %	Si cuenta con dos referencias positivas, obtiene un 10%
Si cubre menos de 50%, obtiene un 1 %	Si cuenta con una referencia positivas, obtiene un 5%
Record Crediticio 20%	Resultado preanalisis general 100%
Si cuenta con un record crediticio limpio, obtiene un 20%	Si obtiene mas de un 80 % es positivo
Si no cuenta con un record crediticio limpio, obtiene un 1%	Si obtiene menos de un 80 % es negativo

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Firma de la encargada de credito: \_\_\_\_\_

**USO EXCLUSIVO PARA GERENCIA FINANCIERA**

**4. RESULTADO FINAL PREANALISIS CREDITICIO**

APROBADO (    ) DENEGADO (    )

Firma de Gerente Financiero: \_\_\_\_\_

**5. OTORGAMIENTO DE CREDITO CON PREANALISIS NEGATIVO**

Observaciones

---

---

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma de Gerente Financiero: \_\_\_\_\_

Firma de Gerente General : \_\_\_\_\_

\*\*\*NOMBRE DE LA EMPRESA\*\*\*

Ced. Juridica X-XXX-XXXXXX  
San Jose, Costa Rica



Formulario # 5

**CONTROL TRASLADO DE DOCUMENTACION DEL CLIENTE A LA GERENCIA FINANCIERA**

1.1. Nombre del solicitante \_\_\_\_\_

1.2. # de Identificación: \_\_\_\_\_

1.3. Solicitud de Crédito Completa (Marque con X)

Si

1.4. Documentacion Completa

Si

1.5. Documentacion Preamalisis de Crédito Completa

Si

1.6 Nombre Encargado (a) Crédito y Cobro

1.7 Firma Encargado (a) Crédito y Cobro

1.8 Fecha de entrega de la solicitud

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.9 Nombre Gerente Financiero

1.10 Firma Gerente Financiero

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>***NOMBRE DE LA EMPRESA***</b>		
Ced. Juridica X-XXX-XXXXXX San Jose, Costa Rica		<b>Formulario # 6</b>
<b>CONTROL ENTREGA DE CARPETA DE LA GERENCIA FINANCIERA AL DEPARTAMENTO DE CREDITO</b>		
1.1. Nombre del solicitante _____		
1.2. # de Identificación: _____		
1.3. Carpeta de cliente completa (Marque con X)		
Si <input type="checkbox"/>		
1.5 Nombre del Gerente Financiero	1.6 Firma del Gerente Financiero	1.7 Fecha de entrega de la solicitud
_____	_____	_____
1.8 Nombre Encargado (a) Crédito y Cobro	1.9 Firma Encargado (a) Crédito y Cobro	
_____	_____	

**\*\*\*NOMBRE DE LA EMPRESA\*\*\***

Ced. Juridica X-XXX-XXXXXX

San Jose, Costa Rica

LOGO

Formulario # 7

**TRASLADO DE CARPETA DEL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO AL DEPARTAMENTO LEGAL**

1.1. Nombre del solicitante \_\_\_\_\_

1.2. # de identificación: \_\_\_\_\_

1.3. Carpeta de cliente completa (Marque con X)

Si

1.5 Nombre del Encargado del departamento legal \_\_\_\_\_

1.6 Firma del encargado del departamento legal \_\_\_\_\_

1.7 Fecha de entrega de la solicitud \_\_\_\_\_

1.8 Nombre Encargado (a) Crédito y Cobro \_\_\_\_\_

1.9 Firma Encargado (a) Crédito y Cobro \_\_\_\_\_



## Machote correo denominado: Envío de estado de cuenta

Señores:

**Empresa**

**Atención: Lic. Xxxxx.**

**Gerente Financiero.**

*Estimado Señor*

Adjunto le estamos enviando Estado de la cuenta que maneja Empresa S.A. con nosotros al día \_\_\_\_\_

Como podrá usted notar, en los próximos días, se presenta el vencimiento de las facturas 0000, 0000, 0000 por un monto total de ¢ 000000,00 por lo que estamos verificando si el pago correspondiente estará listo para esa fecha.

También; como parte de nuestro proceso de servicio al cliente, aprovechamos para consultarle si hasta el momento nuestro servicio y /o producto ha cumplido a cabalidad con las expectativas de su compañía y si no hay ninguna consulta al respecto

Como estamos conscientes de lo importante que es usted para nosotros, queremos motivarle a mantener una comunicación más cercana con nosotros. Por favor Llámenos al 210-0000 ext 0000 para transmitirnos cualquier su consulta o comentario.

Encargada Departamento Crédito y Cobro

*Firma correo*

LOGO

## Machote correo denominado: Recordatorio de pago

Señores:

**Empresa**

**Atención: Lic. Xxxxx.**

**Gerente Financiero.**

Estimado Señor

Adjunto le estamos enviando Estado de la cuenta que maneja empresa S.A. con nosotros al día\_\_\_\_\_

Como podrá usted notar, las siguientes facturas se encuentran ya vencidas para su pago

Factura	Monto	Fecha Vencimiento
0000	\$ 0000.00	00/00/17
0000	\$ 0000.00	00/00/17

En razón de lo anterior, le solicitamos nos indique en qué fecha serán canceladas esas facturas y coordinar así, la forma de pago.

Como estamos consientes de lo importante que es usted para nosotros, queremos motivarle a mantener una comunicación más cercana con nosotros. Por favor Llámenos al 210-0000 ext 0000 para hacernos saber su consulta o comentario.

En caso de que ya se haya realizado el pago, por favor hacer caso omiso a esta nota

Encargada Departamento Crédito y Cobro

Firma correo

LOGO

## Machote Carta 1.

LOGO

\*\*\*NOMBRE DE LA EMPRESA\*\*\*

Ced. Jurídica X-XXX-XXXXXX

San José, Costa Rica

### Departamento de Cobros

02 de Mayo del 2017.

Señores:

**Empresa**

**Atención: Lic. Xxxxx.**

**Gerente Financiero.**

Estimado Señor

Adjunto le estamos enviando Estado de la cuenta que maneja Empresa S.A. con nosotros al día \_\_\_\_\_

Como podrá usted notar, las siguientes facturas se encuentran ya vencidas para su pago con una morosidad importante de 00 días.

Factura	Monto	Fecha Vencimiento
0000	\$ 0000.00	00/00/17
0000	\$ 0000.00	00/00/17

Ante esta situación, le solicitamos proceder con el pago lo antes posible ya que su línea de crédito se encuentra cerrada por la morosidad en su cuenta.

En caso de alguna duda al respecto, por favor no dude en llamarnos al 210-0000 ext 0000

Nota: Si ya realizaron el pago, por favor hacer caso omiso a esta nota

Encargada de Departamento de Crédito y Cobros

Firma

## Machote Carta 2.



\*\*\*NOMBRE DE LA EMPRESA\*\*\*

Ced. Jurídica X-XXX-XXXXXX

San José, Costa Rica

### Departamento de Cobros

20 de Mayo del 2017.

Señores:

**Empresa**

**Atención: Lic. Xxxxx.**

**Gerente Financiero.**

Estimado Señor

Adjunto le estamos enviando Estado de la cuenta que maneja empresa S.A. con nosotros al día \_\_\_\_\_

Como podrá usted notar, las siguientes facturas se encuentran ya vencidas para su pago con una morosidad importante de 00 días.

Factura	Monto	Fecha Vencimiento
0000	\$ 0000.00	00/00/17
0000	\$ 0000.00	00/00/17

Ante esta situación, le solicitamos proceder con el pago ANTES de fin de mes y con esto evitar el proceso de Cobro Extra Judicial. Le recordamos que su cuenta de crédito está cerrada y como tal será reportada como morosa a las empresas de bases de datos y referencias crediticias.

Por favor no dude en llamarnos al 210-0000 ext 0000

Encargada de Departamento de Crédito y Cobros

Firma

## **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

## Libros

- Hernández Sampieri,R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio,P. (2010).  
Metodología de la investigación. 5° ed. México, DF: McGraw-Hill

- Bravo Cruz M. (2010).

Contabilidad General, Sexta Edición. México, DF: La Fuente

- Zapata Arroyo P. (1998).

Contabilidad General, Sexta Edición. Colombia, Santillán

- Vásquez Calderón V, (2000)

Organización Aplicada, segunda Edición. Perú: La Colorina

- Váscquez, Arroyo J.

General para el siglo XXI, segunda edición. México DF: McGraw-Hill

- Anzola Cabeza S.

Administración de pequeñas empresas, Segunda edición

- Dávalos Zapata N.

Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, segunda edición.

- Orozco, Zeledón J.

Contabilidad General Teoría y Práctica aplicada a la legislación Nacional, primera edición.

- ChiaventanoVáscquez A.

Administración en los Nuevos Tiempos, editorial MC

- Vidal, Dávalos E.  
Diagnóstico Organizacional; 2da. Edición;
- CertoArévalo S.  
Administración Moderna; 8va. Edición
- Vásquez, Centeno V.  
Organización aplicada; 3ra. Edición
- Reyes Ponce A.  
Principios de Administración; primera edición
- Estupiñán Gaitán, R.  
Control interno y fraudes; edición 200
- Santillana J.  
Establecimiento del Sistema del Control Interno; Edición 2001; 257.
- Ormaechea Juan.  
Control Interno Áreas específicas; tomo III; Edición 2001
- Amaro, R. (1997)  
Administración de Empresas I. Quinta ed. México DF: Tiempo S.A.
- Hernández, J. (1998)  
Administración de Empresas. Sexta ed. España: La Rosa S.A
- Mondelo, L. (1998)  
Créditos y Cobranzas. Técnicas para mejorar su flujo de efectivo. Tercera ed. México: Ibérica S.A

- Lawrence, G. (1998)  
Fundamentos de Información Financiera. Cuarta ed. México:Ecoe Ediciones

## **Tesis**

- Campos Duarte, L. (2010). Auditoría del Proceso Operativo de los proyectos de prestación de Servicios de mercadeo y publicidad en Grupcomp S.A. (Tesis Inédita Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública).Universidad Hispanoamericana, San José Costa Rica.
- Alfaro Salas, N. (2009). Auditoría Operativa del área de plataforma de Servicios oficina Cubujuqui de Heredia del Banco de Costa Rica (Tesis Inédita Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública).Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.
- Vélez Suárez, J. (2014). Auditoría Operativa al área cobranza de la empresa Lotec S.A durante el ejercicio económico del año 2014 (Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Guale De Los Santos L y Perero Venegas E. (2013). Auditoría Operativa para el departamento de almacenamiento y distribución de una empresa importadora y distribuidora de artículos de ferretería en la ciudad de Guayaquil (Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública).Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Punin Ibarra, I. (2015). Auditoría Operacional del Departamento de bodega y incidencia en la liquidez de la Empresa Agrícola Bananera Agripalban S.A

ubicada en el cantón de Valencia primer semestre del año 2013 (Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública). Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo Ecuador.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

## Libros

- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010).  
Metodología de la investigación. 5° ed. México, DF: McGraw-Hill

- Bravo Cruz M. (2010).

Contabilidad General, Sexta Edición. México, DF: La Fuente

- Zapata Arroyo P. (1998).

Contabilidad General, Sexta Edición. Colombia, Santillan

- Vásquez Calderón V,

Organización Aplicada, segunda Edición. Perú: La Colorina

- Vasconez, Arroyo J.

General para el siglo XXI, segunda edición. Mexico DF: McGraw-Hill

- Anzola Cabeza S.

Administración de pequeñas empresas, Segunda edición

- Davalos Zapata N.

Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, segunda edición.

- Orozco, Zeledón J.

Contabilidad General Teoría y Práctica aplicada a la legislación Nacional, primera edición.

- Chiaventano Vasconez A.

Administración en los Nuevos Tiempos, editorial MC

- Vidal, Davalos E.  
Diagnóstico Organizacional; 2da. Edición;
- CertoArevalo S.  
Administración Moderna; 8va. Edición
- Vasquez,Centano V.  
Organización aplicada; 3ra. Edición
- Reyes Ponce A.  
Principios de Administración; primera edición
- EstupiñanGaitan, R.  
Control interno y fraudes; edición 200
- Santillana J.  
Establecimiento del Sistema del Control Interno; Edición 2001; 257.
- Ormaechea Juan.  
Control Interno Áreas específicas; tomo III; Edición 2001
- Amaro, R. (1997)  
Administración de Empresas I. Quinta ed. México DF: Tiempo S.A.
- Hernández, J. (1998)  
Administración de Empresas. Sexta ed.España: La Rosa S.A
- Mondelo, L. (1998)  
Creditos y Cobranzas. Técnicas para mejorar su flujo de efectivo. Tercera ed. Mexico: Ibérica S.A

- Lawrence, G. (1998)  
Fundamentos de Información Financiera. Cuarta ed. Mexico:Ecoe Ediciones

## **Tesis**

- Campos Duarte, L. (2010). Auditoría del Proceso Operativo de los proyectos de prestación de Servicios de mercadeo y publicidad en Grupcomp S.A. (Tesis Inédita Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública).Universidad Hispanoamericana, San José Costa Rica.
- Alfaro Salas, N. (2009). Auditoría Operativa del área de plataforma de Servicios oficina Cubujuqui de Heredia del Banco de Costa Rica (Tesis Inédita Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública).Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.
- Vélez Suárez, J. (2014). Auditoría Operativa al área cobranza de la empresa Lotec S.A durante el ejercicio económico del año 2014 (Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Guale De Los Santos L y Perero Venegas E. (2013). Auditoría Operativa para el departamento de almacenamiento y distribución de una empresa importadora y distribuidora de artículos de ferretería en la ciudad de Guayaquil (Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública).Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

- Punin Ibarra, I. (2015). Auditoría Operacional del Departamento de bodega y incidencia en la liquidez de la Empresa Agrícola Bananera Agripalban S.A ubicada en el cantón de Valencia primer semestre del año 2013 (Tesis Inédita de Licenciatura Contaduría Pública). Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo Ecuador.

## **GLOSARIO**

## Glosario

### SAP

Es un sistema informático, sirve para brindar información. Se alimenta de los datos que se cargan y procesan dentro de un entorno, y el sistema se encargará (de acuerdo a la configuración realizada por el usuario -consultores SAP) de producir con esos datos información útil para la toma de decisiones y la exposición de esos datos de forma tal que puedan ser interpretados por los interlocutores interesados.

### Datum

Es un Sistema de Información (SI) creado para brindar elementos de asistencia en la toma de decisiones y protección de la inversión comercial y financiera así como el intercambio de datos de grupos de interés común. Por lo tanto, se constituye en una herramienta de alta tecnología que permite en segundos obtener la información pública que, por medios manuales, se tardaría meses en recopilar, revisar y analizar.

### Letra de cambio

Es un documento mercantil por el que una persona, librador, ordena a otra, librado, el pago de una determinada cantidad de dinero, en una fecha determinada o de vencimiento.

### Aval solidario

Un aval es una persona o institución que se compromete mediante la firma de un escrito, a pagar la deuda de una primera persona en caso de que esta no pueda cubrirla.

## **ANEXOS**

# Entrevista

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

		SI	NO	Observación
	<b>GENERALIDADES</b>			
1	¿Cuál es el negocio de la empresa?			abierta
2	¿Describe los servicios que brinda la empresa?			abierta
3	¿Tiene conocimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa?			
4	¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?			
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>			
1	¿La Gerencia General muestra interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios de la empresa?			
2	¿Existe un Código de Ética aprobado por la entidad?			
3	¿El Código de Ética ha sido difundido mediante reuniones entregado por escrito a todos los funcionarios para explicar su contenido?			

4	¿Cuáles son los valores fundamentales del código de ética?			abierta
5	¿Existe un reglamento interno de trabajo?			
6	¿Se les comunica a todos los empleados sobre el reglamento interno de trabajo?			
7	¿Qué sucede cuando un empleado le falta el respeto a otro compañero de forma agresiva?			abierta
8	¿Se realizan pruebas de dopping a todos los funcionarios de la empresa?			
9	¿Qué acciones se toman si un funcionario consume drogas o bebidas alcohólicas en su jornada de trabajo?			abierta
10	¿La Gerencia General predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto a comportamiento organizacional?			
11	¿Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten la dignidad de los funcionarios?			
12	¿Los funcionarios responden adecuadamente a la integridad y valores éticos proporcionados por la entidad?			
13	¿Existe conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la ética que involucren a los funcionarios que ejecutan las diferentes operaciones de la empresa?			
14	¿La Gerencia General ha propiciado la creación de un comité de ética para vigilar, difundir y tratar las cuestiones relacionadas con el tema de Ética?			
15	¿Toma la Gerencia General acciones disciplinarias apropiadas en respuesta a los incumplimientos del Código de Ética?			
16	¿Se comunica debidamente dentro de la empresa las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas?			

17	¿Existen controles en el código de Ética referentes departamento de Crédito y Cobro?			
18	¿El personal de Crédito y Cobro cumple con todos los requerimientos del Código de Ética?			
19	¿La Jefatura de Crédito y Cobro realiza periódicamente una revisión del cumplimiento del Código de Ética a dicho departamento?			
20	¿En el proceso de otorgamiento de de Créditos la Gerencia General interviene?			
21	¿La Jefatura de Crédito y Cobro ha concedido créditos irrespetando las políticas establecidas?			
22	¿La Gerencia General alguna vez ha concedido algún crédito por algún favoritismo?			
23	¿En el establecimiento de plazos de crédito en alguna ocasión interviene la Gerencia General?			
24	¿Se ha extendido el plazo de crédito en algún cliente saliéndose de la política establecida?			
25	¿La Gerencia General en su gestión diaria demuestra su apoyo y compromiso con el Control Interno?			

26	¿La Gerencia General entiende y tiene claridad sobre la importancia del Control Interno para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?			
27	¿Se tienen bien definidos los alcances y regulaciones del Sistema de Control Interno actual?			
28	¿Se actualiza con regularidad el control interno de la empresa?			
29	¿Se han presentado propuestas por parte de los Gerentes a la Junta Directiva sobre actualizaciones en el Control Interno?			
30	¿La empresa cuenta con un departamento de Auditoría interna?			
31	¿Se cuenta con auditoria externa?			
32	¿Se realizan actividades para comunicar los alcances y la importancia del Sistema de Control Interno a todos los funcionarios de la empresa?			
33	¿Se cuentan con mecanismos que permitan evaluar y fortalecer el Sistema de Control Interno en el Departamento de Crédito y Cobro?			
34	¿El personal del Departamento de Crédito y cobro asume su responsabilidad por el cumplimiento del Control Interno en sus actividades cotidianas y contribuyen al fortalecimiento del mismo?			
35	¿La administración del personal se ejerce con base en las políticas y procedimientos vigentes para la: planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación de desempeño y capacitación?			
36	¿La empresa tiene Departamento de Recursos Humanos?			
37	¿La empresa cuenta con un programa de inducción para el			

	personal nuevo?			
38	¿La empresa cuenta con manuales de puestos, funciones, procedimientos, políticas y responsabilidades?			
39	¿Los manuales de puestos, funciones, procedimientos y responsabilidades están por escrito?			
40	¿Los manuales de puestos, funciones, procedimientos y responsabilidades se actualizan con regularidad?			
41	¿Existe estabilidad en el personal ejecutivo de la empresa?			
42	¿Existe estabilidad en el personal operativo de la empresa?			
43	¿Existe estabilidad en el personal de ventas?			
44	¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y complejidad de las operaciones que debe realizar?			
45	¿La empresa cuenta con mecanismos de motivación para el personal?			
46	¿La empresa toma alguna medida especial ante la renuncia de alguno de sus funcionarios?			
47	¿El departamento de Crédito y Cobro cuenta con manuales de procedimientos actualizados?			
	¿La jefatura de Crédito y Cobro tienen los conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?			

48				
49	¿Están definidas las funciones del encargado del Departamento de crédito y cobro?			
50	¿La persona encargada del departamento de Crédito y Cobro conoce sus responsabilidades?			
51	¿Las responsabilidades del encargado de crédito se encuentran por escrito?			
52	¿Las responsabilidades de los asistentes de Crédito y Cobro se encuentran por escrito?			
53	¿Se le da algún tipo de bonificación al personal del departamento de crédito y cobro?			
54	¿Al departamento de Crédito y Cobro se le da actualización y formación continua para el desempeño de su cargo?			
55	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional que se adapte con base en las circunstancias, necesidades y objetivos planteados en la empresa?			
56	¿La empresa tiene la estructura organizacional por escrito y actualizada?			
	¿Se cuenta con procedimientos formales para evaluar con			

57	periodicidad la estructura organizacional para realizar oportunamente los cambios requeridos?			
58	¿Se encuentra diseñado un organigrama del departamento de Crédito y Cobro?			
59	¿Cuántos funcionarios hay en el departamento de Crédito y cobro?			abierta
60	¿Las actividades del departamento de Crédito y Cobro son planificadas, controladas y ejecutadas para el logro de los objetivos del departamento?			
61	¿Se cuenta con flujogramas de los diferentes procesos del Departamento de Crédito y Cobro?			
62	¿El departamento de crédito cuenta con un formulario de solicitud de Crédito?			
63	¿La solicitud de Crédito se actualiza con regularidad?			
64	¿Se han aprobado créditos aunque se incumpla con alguno de los requisitos de la solicitud de crédito?			
65	Explique el proceso para el otorgamiento de un crédito			abierta

66	¿El departamento de Crédito tiene algún plazo para informar si un crédito fue aprobado o denegado?			
67	¿Quién es la persona que autoriza el otorgamiento de un crédito?			Abierta
68	¿Después de otorgado el crédito el cliente firma alguna garantía?			
69	¿Hay clientes que no firman este documento y se les concede crédito?			
70	¿Todos los clientes manejan el mismo plazo de crédito?			
71	¿Conoce el procedimiento de trámite de facturas?			
72	Explique el procedimiento de trámite de facturas			
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>			
1	¿Existe formalmente por parte de la Gerencia General una política adecuada de administración de riesgos donde se incorporen los riesgos de los diferentes departamentos?			
	¿Se encuentran definidos los riesgos en función de los			

2	objetivos generales y de estrategia de la empresa?			
3	¿La empresa cuenta con un comité de evaluación de riesgos?			
4	¿Se encuentran claramente definidas las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la empresa?			
5	¿Se encuentran debidamente identificados y documentado los riesgos del departamento de Crédito y Cobro?			
6	¿La administración tiene en cuenta el alcance de riesgos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos del departamento de Crédito y Cobro?			
7	¿Están identificados los riesgos de información contable en el departamento de crédito y cobro y se encuentran documentados?			
8	¿Se han formalizado y establecido políticas para administrar los riesgos inherentes del Departamento de Crédito y Cobro?			
9	¿El departamento de Crédito y Cobro utiliza el proceso de aprobación o negación en alguna de sus actividades?			
10	¿La negación o aprobación de algún proceso en el Departamento de Crédito y Cobro genera algún riesgo en alguna otra área de la empresa?			

11	¿La empresa cuenta con alguna herramienta manual o computarizada para poder administrar la información sobre riesgos?			
12	¿La herramienta que administra la información de riesgos de la empresa es utilizada por todas las distintas áreas de la empresa?			
13	¿El departamento de crédito y cobro tiene alguna herramienta manual o computarizada para incluir la información referente a los riesgos identificados del departamento?			
14	¿Cuando el departamento de Crédito y cobro identifica diferentes riesgos cuenta con técnicas cuantitativas y cualitativas para su evaluación?			
15	¿La herramientas existentes para la administración de información en el departamento de Crédito se ajusta y modifica periódicamente para mantenerla adecuada a las necesidades de la empresa?			
16	¿La empresa cuenta con un mapa de riesgos, para identificar, analizar y valorar los riesgos financieros?			
17	¿El departamento de Crédito y Cobro tiene un mapa para identificar, analizar y valorar los riesgos que pueden generar afectaciones importantes en la toma de decisiones de la empresa?			
18	¿Al realizar algún cambio en alguno de los procesos de Crédito y Cobro la Jefatura del departamento analiza el impacto de posibles riesgos?			

19	¿La empresa tiene establecidos procesos en la parte de valoración del riesgo referidas a la documentación y la comunicación?			
20	¿Cuál Sistema de Información utilizan?			abierta
21	¿Se tienen apropiadamente definidos los accesos al Sistema de información de los usuarios que utilizan recursos tecnológicos?			
22	¿El Sistema de información fue desarrollado en un ambiente bien controlado, donde todo su proceso de confección genero la necesidad de controles desde su elaboración hasta su puesta en marcha?			
23	¿El sistema de información posee los mecanismos de control adecuados para generar información confiable, útil y oportuna?			
24	¿El sistema de información cuenta con controles para reducir los riesgos de pérdida de información, fallas en la recopilación, procesamiento y comunicación de la información?			
25	¿Hay más de un usuario del Sistema de información que puede asignar autorizaciones relacionadas al Departamento de Crédito y cobro?			
26	¿El sistema cuenta con controles para evidenciar quien genero aprobaciones o autorizaciones relacionadas al Departamento de Crédito y cobro?			

27	¿Están formalmente asignadas las responsabilidades referentes a custodia de documentos físicos del Departamento de Crédito y Cobro?			
27	¿La información de la base de datos de clientes puede ser manipulada por más de un usuario?			
28	¿Queda evidencia del usuario que modifico algún dato en la base de datos?			
29	¿Hay alguna persona encargada de informar sobre los cambios que se hicieron en la base de datos?			
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
1	¿Las actividades de Control se diseñan considerando su integración con la gestión de la empresa?			
2	¿Las actividades de control están diseñadas en función a los riesgos identificados de tal manera se reduzcan a un nivel aceptable?			
3	¿Las actividades de control se encuentran incorporadas en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos?			
4	¿Las actividades de control se evalúan contantemente y se actualizan según las circunstancias vigentes?			
5	¿La empresa realiza inventario de documentos relacionado a políticas y manuales de los diferentes puestos?			
6	¿El departamento de Crédito y cobro cuenta con actividades de control?			
7	¿Las actividades de control del departamento de Crédito y Cobro ayudan a mitigar los riesgos del departamento?			
8	¿Las actividades de control del Departamento de Crédito y Cobro están por escrito?			

9	¿La Cartera crediticia es revisada por el Jefe de Crédito y Cobro y el encargado de Crédito y cobro?			
10	¿El encargado de crédito se reúne con su Jefatura para ver la cartera crediticia?			
11	Describa el procedimiento detallado de la reunión del a Jefatura con el Encargado de Crédito y Cobro			abierta
12	¿En las reuniones de la Jefatura con el Encargado de crédito y cobro se levanta una minuta sobre los acuerdos definidos?			
13	¿Se da seguimiento de los acuerdos tomados en la reunión de la jefatura y el Encargado de crédito y cobro?			
14	¿Cuales parámetros usa la Jefatura para definir qué tan manchada se encuentra la cartera de Crédito?			abierta
15	¿Cuáles parámetros usa el Encargado de Crédito para definir qué tan manchada se encuentra la Cartera de Crédito?			
16	¿De qué forma se les cobra a los clientes?			abierta
17	¿Queda alguna bitácora de la gestión de cobro?			
	¿Se toman medidas para los clientes morosos?			
18	Explique las medidas que se le aplican a los clientes morosos			abierta
19	¿La empresa tiene procesos Judiciales en la parte de Crédito y Cobro?			
20	¿Existe un procedimiento por escrito sobre las pautas a seguir para enviar a un cliente a Cobro Judicial?			
21	¿Explique cual el proceso para enviar a un cliente a Cobro Judicial?			abierta
22	¿Se maneja un expediente por separado con los clientes que se les lleva procesos Judiciales?			

23	¿Si se tiene acceso al expediente de los clientes de Cobro Judicial se puede ver el estatus actualizado de cada caso?			
24	¿La documentación de casos Judiciales del Departamento se encuentra bajo llave?			
25	¿Se le da seguimiento a los casos que se encuentran en cobro Judicial?			
26	¿De qué forma se le da seguimiento a los casos de cobro Judicial?			abierta
27	¿Quién recibe las facturas originales de clientes de Crédito?			abierta
28	¿Se controla la recepción de las facturas originales de Crédito?			
29	¿El encargado de Crédito tiene conocimiento de los días y forma de pago de los clientes?			
30	¿Quién prepara la ruta del mensajero del departamento de crédito?			abierta
31	¿Cuando se tramitan facturas originales queda algún documento de respaldo que haga contar que el cliente tiene la factura original?			
32	¿Se lleva un control de las solicitudes de crédito entregadas al departamento de crédito y cobro?			
33	¿Se maneja un control de las solicitudes de crédito denegadas?			
34	¿Se puede saber si a un cliente que se le denegó un Crédito vuelve a solicitarlo tiempo después?			

35	¿El departamento de Crédito lleva control de los créditos que se otorgan incumpliendo los lineamientos establecidos?			
36	¿Se lleva un control del tiempo que se tarda en otorgar un crédito?			
37	¿Independiente del monto que solicite un cliente siempre se cumple todos los requisitos y requerimientos establecidos?			
38	¿El encargado de Crédito y cobro realiza proyecciones de cobro?			
39	¿Hay fechas establecidas para la entrega de las proyecciones de cobro?			
40	¿Existen parámetros o montos establecidos sobre los cuales se debe informar sobre el incumplimiento de algún pago proyectado?			
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
1	¿Los sistemas de información generan la información necesaria para satisfacer las necesidades de la empresa con un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo?			
2	¿Los sistemas de información generan la información requerida para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?			

3	¿Se han implementado procesos para generar información que responda a las necesidades de la empresa?			
4	¿La información que dan los sistemas de información es confiable, oportuna y útil?			
5	¿Cuando se le van a dar mejoras a los sistemas de información se toma en cuenta las necesidades de todos los departamentos de la empresa?			
6	¿La empresa tiene definidos los canales de comunicación formales y apropiados, para enviar información requerida por las instancias internas y externas?			
7	¿La información se comunica de una forma oportuna a las instancias pertinentes?			
8	¿Tiene la empresa regulaciones precisas sobre la comunicación de información confidencial con un enfoque de efectividad y de mejora continua?			
9	¿Se cuenta con mecanismos de seguridad apropiados sobre la comunicación de información confidencial?			
10	¿La información dentro del proceso de Crédito y Cobro es formal?			
	¿El Departamento de Crédito y Cobro proporciona la información requerida por los clientes?			

11				
12	¿El departamento de Crédito y Cobro envía la información adecuada y oportuna a los clientes morosos?			
13	¿El encargado de crédito y cobro comunica a la Jefatura sobre inconvenientes en la gestión de cobro?			
14	¿Cuando un crédito es denegado se le comunica a los departamentos involucrados?			
15	¿Se les proporciona a los agentes de venta algún reporte sobre el estatus de sus clientes de crédito?			
16	¿Cuando se cierra la cuenta de crédito de algún cliente se comunica al departamento de ventas?			
17	¿El sistema de información alerta de clientes con facturas vencidas que se les está generando una oferta de venta?			
18	¿Cuando el Departamento de Crédito y cobro deniega una venta se comunica a los departamentos afectados?			
19	¿El sistema de información genera algún reporte de las autorizaciones de crédito que se dieron en un el día?			
	¿Se les envía un documento formal a los clientes que se les			

20	va a trasladar a cobro judicial?			
	<b>ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>			
1	¿El seguimiento del Sistema de control Interno forma parte de las actividades diarias de: Gerente, personal Ejecutivo, operativo y de ventas?			
2	¿El seguimiento del Sistema de Control Interno es responsabilidad de uno o varios Departamentos?			
3	¿La empresa cuenta con las políticas necesarias para la innovación y la mejora continua del Sistema de Control Interno?			
4	¿Tiene la empresa un proceso implementado y formalmente oficializado por el Gerente para el seguimiento del control interno?			
5	¿El seguimiento del sistema de control interno incorpora revisiones de diferentes tipos y flexibles para ejecutar en todas las áreas de la empresa?			
6	¿Existe una persona que supervise que todos los procesos en el departamento de crédito y cobro se realicen de acuerdo a los lineamientos estipulados?			
7	¿Se efectúan comparaciones de recuperación de la cartera crediticia con meses anteriores?			
	¿Se evalúa y supervisa los procesos del departamento de			

8	crédito y cobro?			
9	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el Departamento de Crédito y Cobro?			
10	¿La información de Crédito y Cobro sirve como herramienta de supervisión para verificar si se cumplen los objetivos?			
11	¿La administración realiza monitoreo en el área de Crédito y cobro y da recomendaciones sobre posibles riesgos?			

NOTAS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

