



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO

**Evaluación del control interno en el área de crédito y
cobranzas para empresas comerciales de la ciudad de
Guayaquil.**

AUTORA

Herrera Toledo Gardenia Alexandra

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

DIRECTOR DE TESIS

Ing. John Hidalgo Tacuri, Msc

Guayaquil – Ecuador

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Gardenia Alexandra Herrera Toledo**, como requerimiento parcial para la obtención del **Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

TUTOR

Ing. John Hidalgo Tacuri, Msc

REVISORES

C.P.A. Raúl Ortiz Donoso, Msc

Lcdo. Luis Masson Muñoz, Msc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Arturo Ávila Absalón, Msc

Guayaquil, a 30 días del mes de abril del año 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gardenia Alexandra Herrera Toledo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Evaluación del control interno en el área de crédito y cobranzas para empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil.**” previo a la obtención del Título de **Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, ha sido desarrollado con base en una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a 30 días del mes de abril del año 2014

EL AUTOR:

(f) _____

Gardenia A. Herrera Toledo

C.I. 092303257-7



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gardenia Alexandra Herrera Toledo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a 30 días del mes de abril del año 2014

EL AUTOR:

(f) _____

Gardenia A. Herrera Toledo

C.I. 092303257-7

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios, que me ha brindado la salud para que pueda llegar hasta esta instancia de mi vida.

A todos los ángeles que Dios me ha enviado para que sean esa voz de aliento y apoyo incondicional. Y sobretodo en esta etapa me hicieron saber que con perseverancia, ganas y lucha todo se puede.

A todos los miembros de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil que a través de sus enseñanzas, valores y principios fueron el comienzo de esta etapa profesional.

A mi tutor y lectores que fueron la guía para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Gardenia Herrera Toledo

DEDICATORIA

Al motor principal de mi vida, Dios que con su guía, sabiduría y protección me ha permitido llegar hasta este momento importante en mi vida. Junto a Él todo lo puedo.

A mis adorados padres, quienes han sido las personas que lucharon día a día por darme una educación, por sus consejos que me ayudaron para poder sobresalir ante cualquier situación y por demostrarme su amor a través de los hechos. Son unos excelentes padres.

A mis hermanos , que durante todos estos años han sido esa pieza importante para que siga luchando, me han regalado momentos maravillosos y hacen que cada día sea lleno de felicidad. Por ellos sé el verdadero significado de la amistad, en las buenas y en las malas siempre juntos.

A la persona que es mi impulso de seguir adelante y que con una sonrisa puede cambiar mi día. El gran amor de mi vida Sebastián Noriega Herrera.

Gardenia Herrera Toledo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. John Hidalgo Tacuri, Msc

TUTOR

LECTOR 1

C.P.A. Raúl Ortiz Donozo, Msc

LECTOR 2

Lcdo. Luis Masson Muñoz, Msc.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CALIFICACIÓN

Ing. John Hidalgo Tacuri, Msc

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
ÍNDICE GENERAL	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Interrogantes de la Investigación.....	5
1.3. Objetivos de la Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación	7
Justificación Teórica	7
Justificación metodológica	9
1.5 Hipótesis	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Definición y Objetivo de Control Interno	10
2.2 Importancia del Control Interno	11
2.3 Evaluación de Control Interno	12
2.4 Clasificación del Control Interno.....	13
2.5 Riesgos del Control Interno	14
2.6 Métodos de evaluación de Control Interno.....	15
2.7 Control Interno basado en COSO	17
2.7.1 Origen de COSO I.....	17
2.7.2 Objetivo de Control Interno COSO.....	18
2.7.3Componentes del Control Interno	18
2.7.4 Ventajas de Control Interno.	24
2.8 Control Interno basado en COSO II.....	24
2.8.1 Importancia Enterprise Risk Management (ERM)	24
2.8.2 Definición	25
2.8.3 Fundamento COSO ERM	26
2.8.4 Beneficios del ERM.....	27

2.8.5 Componentes COSO ERM	27
2.8.6 Inicio de la Ley Sarbanes-Oxley y objetivo	30
2.9 Diferencia entre COSO I y COSO II.....	31
CAPÍTULO III	34
ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS – EMPRESAS COMERCIALES	34
3.1 Definición de crédito	34
3.2 ¿Qué es el crédito comercial?	34
3.3 Importancia de otorgar crédito.....	34
3.4 Ventajas y desventajas de Crédito.....	35
3.5 Área de Créditos y cobranza en una empresa comercial.....	36
3.5.1 Importancia del área de créditos y cobranza en una empresa comercial - Departamento de Ventas.....	36
3.6 Funciones interrelacionadas entre los departamentos Comercial y de Crédito.....	37
3.7 Estructura del área de créditos y cobranza en una empresa comercial.	40
3.8 Importancia de políticas de crédito	45
3.9 Principales lineamientos de política de crédito en las empresas comerciales.....	45
3.9.1 Política de generación de cartera para venta.....	45
3.9.2 Política de recuperación de cartera	47
3.9.3 Política de provisión de incobrables.....	48
CAPÍTULO IV	49
EMPRESAS COMERCIALES	49
4.1 Evolución histórica de las empresas.....	49
4.2 Importancia de la empresa.....	49
4.3 Concepto de empresa	50
4.4 Característica de la empresa	51
4.5 Elementos de la empresa	51
4.6 Clasificación de las empresas	52
4.7 Parámetros para la constitución de sociedades comerciales.	56
CAPÍTULO V	57
METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN DEL CASO PRÁCTICO	57
5.1 Introducción a la Metodología.....	57
5.2 Procedimiento para la evaluación del control interno.	58
5.3 Conocimiento de negocio.....	59
5.3.1 Comprensión de la entidad y su entorno	59
5.3.2 Antecedentes de la Compañía.....	59

5.3.3 Filosofía de la entidad.....	60
5.4 Estructura de Crédito y Cobranzas: Su función.....	60
5.5 Relevamiento del proceso en el área de crédito y cobranzas.....	61
5.6 Evaluación de controles	66
5.6.1 Ambiente Interno.....	67
5.6.2 Establecimiento de objetivos.....	70
5.6.3 Identificación de eventos.....	72
5.6.4 Evaluación de los riesgos	75
5.6.5 Respuesta a los riesgos.....	77
5.6.6 Actividades de Control	80
5.6.7 Información y Comunicación.....	82
5.6.8 Supervisión	83
5.7 Resultados de la evaluación de los componentes.	85
5.8 Representación gráfica de los componentes.....	86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91
BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA	91
BIBLIOGRAFÍA DE LIBROS.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Importacia del Control Interno.....	12
Figura 2 - Componentes de Control Interno.....	19
Figura 3 - Esquema de control interno Coso ERM.....	26
Figura 4 - Diferencias entre COSO 1 y COSO ERM	32
Figura 5 - Organigrama de crédito y cobranza - empresa comercial.....	40
Figura 6 - Organigrama Compañía ABC - Crédito y cobranzas	60
Figura 7 - Requisitos - Otorgamiento de crédito	63
Figura 8 - Evaluación de controles - Coso ERM.....	86

INTRODUCCIÓN

Con base en las necesidades de las empresas comerciales para evaluar su desempeño y el logro de sus objetivos, se considera esencial el análisis de los controles con la finalidad de tomar acciones correctivas.

La presente tesis está enfocada en la evaluación del control interno bajo el modelo COSO ERM en el área de crédito y cobranzas, el mismo permite evaluar los controles implementados en los procesos e identificar las debilidades, para tomar acciones permitiendo el logro de los objetivos.

La investigación comprende las siguientes etapas:

En la primera etapa se indica la importancia del control interno en las organizaciones, este permite realizar una evaluación periódica sobre los procedimientos y controles que se están llevando a cabo en la empresa. Posteriormente se describe el ámbito de investigación, objetivos generales, objetivos específicos, hipótesis y metodología a utilizar.

En la segunda etapa se muestra el marco teórico que comprende los conceptos fundamentales sobre el control interno, modelos de COSO, los componentes de COSO I - COSO II y empresas comerciales.

En la tercera etapa se detallan las funciones del área de crédito y cobranzas, así como las ventajas y desventajas en los procedimientos del otorgamiento de créditos.

Para complementar este trabajo se realiza la evaluación de los controles aplicados en el área de crédito y cobranzas de una empresa comercial que se dedica a la compra y venta de insumos médicos. Este análisis parte del conocimiento del negocio basado en la aplicación de cuestionarios, los mismos que fueron enfocados a los 8 componentes del COSO ERM.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitan la mejora de los controles y la toma de decisiones en los procedimientos de la organización.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A partir del año 2000 con los continuos procesos de cambios en el sistema contable a nivel mundial y con el objetivo siempre presente de tener una información financiera-contable, confiable, transparente y comparable; se han venido incorporando normas internacionales contables en nuestro país para todas las empresas, excepto para las instituciones financieras y organizaciones no gubernamentales; esta situación conlleva también a implementar diferentes tipos de controles internos en este sector privado como mecanismos esenciales para cumplir con la normativas de calidad exigidas por el Comercio Exterior; esto significa elaborar modelos complejos que ayuden a monitorear, conocer los objetivos de las compañías con el fin de evaluar la eficiencia de las operaciones, cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por la organización.

Por lo expuesto y a partir de las necesidades actuales de las empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil con enfoque al área de crédito y cobranza, se considera esencial el análisis y evaluación de los procesos vigentes.

Por lo tanto, se propone la evaluación y diagnóstico de los controles aplicados en el departamento de créditos y cobranzas, de esta manera se verificará la razonabilidad de los mismos.

Con el resultado de esta investigación se podrá prevenir amenazas internas y externas que van desde la indisciplina y fraudes en el área de créditos y cobranzas tales como: desviación de fondos, falsificación de documentos, clientes ficticios, operaciones inexistentes; lo cual conlleva a la destrucción de la reputación de las empresas comerciales.

1.2. Interrogantes de la Investigación

Pregunta principal:

¿Cómo evaluar y diagnosticar los controles internos implementados en las pequeñas y medianas empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil, con enfoque en el área de crédito y cobranzas?

Preguntas secundarias:

1. ¿Qué métodos existen para evaluar el control interno?
2. ¿Qué información se requiere compilar para evaluar el control interno?
3. ¿Cuáles son las fuentes de la información requerida en la evaluación del control interno?
4. ¿Cómo se identifican las deficiencias del control interno?
5. ¿Cómo se comunica a la administración de la compañía, sobre las deficiencias del control interno observadas?

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar los controles internos implementados en los procesos de una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil que se dedica a la compra y venta de insumos médicos con el fin de evitar riesgos, detectando y corrigiendo las debilidades de controles que se presentan en el área de crédito y cobranzas.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la aplicación de controles internos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial.
- ✓ Determinar la importancia del control interno en las organizaciones y los instrumentos que facilitan evaluarlos.
- ✓ Analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del área de crédito y cobranzas en las empresas comerciales.
- ✓ Aplicar cuestionarios basados en el COSO ERM, que permitan valorar los controles existentes en el área y detectar posibles debilidades de controles que afectan en la ejecución de los procesos.
- ✓ Recomendar la aplicación de acciones correctivas que ayuden al logro de los objetivos planteados por la Administración.

1.4 Justificación

Por lo expuesto anteriormente se crea la necesidad de evaluar y diagnosticar las debilidades presentes en el área objeto de estudio, recomendando mejoras viables y accesibles que permitan direccionar y competir en el mercado comercial basándose en la estructura empresarial.

La aplicación de este diagnóstico ayudará a la organización a evaluar los controles implementados y así también validar la correcta ejecución de sus procesos, los cuales estarán enfocados a la corrección, prevención y detección de debilidades administrativas, financieras y contables para el otorgamiento de créditos a personas naturales y jurídicas de acuerdo a la actividad económica que realicen ya sean cancelación de deudas contraídas y evaluación periódica de su cartera de clientes.

Por lo tanto, es preciso revisar los controles internos de dicho departamento para hacerlos más efectivos en el momento de ejecutarlos de manera que contribuyan al buen desarrollo de las diferentes funciones que realicen.

Justificación Teórica

Las empresas comerciales actualmente requieren contar con procesos de control interno que ayuden a medir y a evaluar la correcta aplicación de los mismos.

APLICACIÓN LEY SOX

La Ley Sarbanes–Oxley.-Esta ley aprobada en el año 2002 por el Presidente de los Estados Unidos George W. Bush, tiene como función mejorar y monitorear la información financiera y combatir el fraude corporativo y contable.

Dicha ley es aplicable para las compañías extranjeras que emiten acciones en los Estados Unidos o cuyas acciones cotizan en las bolsas de valores de este país.

COSO: Amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. (Nelson Cabello Riquelme-2011)

El Informe COSO: “Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.” (Nelson Cabello Riquelme-2011)

El informe permite identificar los eventos que puedan afectar a las compañías y para administrar los riesgos que se presenten; a su vez proveer seguridad razonable para la junta directiva que está enfocada al logro de los objetivos del negocio.

Control interno: "Un proceso efectuado por el consejo de administración, dirección y los demás empleados de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de objetivos" (Coopers & Lybrand – 1997)

Justificación metodológica

Se llevará a cabo una investigación descriptiva – cualitativa que permitirá evaluar las políticas y procedimientos adoptados por una compañía comercial en el área de crédito y cobranzas, mediante un relevamiento de información; con la finalidad de medir los controles aplicados.

1.5 Hipótesis

La adecuada aplicación de políticas y procedimientos en el área de créditos y cobranza, mejorará la eficiencia y eficacia en las operaciones del negocio ayudando a incrementar la rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición y Objetivo de Control Interno

El control interno “...Se define ampliamente como un proceso del Consejo de Directores, administradores y otro personal de la compañía, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos” (Mantilla – 2005)

Por lo tanto, es una herramienta que consiste en elaborar, implementar y monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos que las entidades u organizaciones utilizan para salvaguardar las actividades y los bienes de una empresa.

Esto permite llevar un registro organizado en los procesos, y se pueda obtener una seguridad razonable en los registros contables de la compañía.

En conclusión el objetivo principal es mantener un orden que permita prevenir, detectar y corregir a tiempo los posibles errores y/o fraudes que puedan cometerse.

- ✓ **Eficacia y eficiencia de las operaciones.**-Cumplir los objetivos planteados por la empresa de la manera adecuada, es decir en el menor tiempo y minimizando recursos.
- ✓ **Confiabilidad de la información financiera.**- Los estados financieros deben de estar presentados de una manera confiable y

clara, ya que son importantes porque reflejan la situación de la compañía en un tiempo determinado y ayudan a tomar decisiones.

✓ **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.-**

Corresponde a las leyes y reglamentos que está sujeto la empresa, este objetivo permite prevenir efectos legales que podrían llevar a pérdidas económicas futuras.

Cabe recalcar que para el cumplimiento de estos objetivos depende de cada uno de los integrantes de la empresa.

2.2 Importancia del Control Interno

El control interno constituye un mecanismo que brinda seguridad razonable a las empresas en sus procedimientos contables, nos permite evaluar los mismos para evitar problemas futuros, de esta manera se pueden detectar errores e irregularidades en cada parte del proceso, de su efectividad de aplicación dependerá que los administradores pueden a través de los resultados, aplicar mejoras o buscar alternativas que convengan en la búsqueda de los intereses de la entidad.

Los controles internos se implantan con el fin de detectar cualquier desviación o falta de cumplimiento respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa. Los controles reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a obtener una seguridad razonable respecto a los estados financieros.



Figura 1 - Importancia del Control Interno

Fuente: El autor, noviembre 2013.

2.3 Evaluación de Control Interno

“La evaluación del sistema conlleva a una modernización institucional que ponga a tono con la época a las entidades para así poder evaluar la administración pública mediante unas normas para ejercer ese control y así poder garantizar la gestión de la administración y de todos los individuos involucrados para también lograr el manejo eficiente, eficaz de los recursos.

La evaluación busca crear una cultura organizacional que vincule el deseo de superación y acierto del individuo con la responsabilidad individual lo que redundará en beneficio propio, de la organización y de la sociedad”.

(Núñez, 2005)

2.4 Clasificación del Control Interno

Los controles los podemos clasificar en administrativos y contables:

El control interno administrativo

“...Es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado al logro de los objetivos administrativos...” (Estupiñan R. , 2006)

En síntesis los controles administrativos comprenden la función de monitorear las operaciones relacionadas con la gerencia como el cumplimiento de políticas, estructura organizacional, cumplimiento de objetivos, control de calidad, etc.

El control interno contable

Comprenden procedimientos que aplican directamente a los estados financieros y están orientados a salvaguardar los activos de una entidad, estos controles se dan a través de aprobaciones de actividades comerciales de la entidad, autorizaciones de registros o desembolsos, reportes, informes y otros documentos. Esta es la principal clasificación del control, sin embargo podemos subdividirla de acuerdo a la necesidad o tamaño de la entidad, de esta manera podemos encontrar los controles tributarios, de recursos humanos, de operación, de calidad entre otros.

2.5 Riesgos del Control Interno

“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.”(Ambrosio, 2006)

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

Riesgo inherente.- Es aquel por el cual una afirmación financiera pueda ser susceptible de un error material debido a la naturaleza de la cuenta, características de las transacciones, etc., que involucran grandes volúmenes, estimaciones contables u otras incertidumbres. La afirmación podría ser sobre un tipo de transacción, cuenta, saldo o revelación sobre los acontecimientos más importantes de una empresa. Los ejemplos incluyen el registro doble de ventas, la valuación incorrecta del inventario de costos de mercaderías y el encubrimiento de cambios significativos en las cuentas.

Este tipo de riesgos se presentan dentro de la compañía de manera sustancial en cada uno de los procesos.

Riesgo de control.- Corresponde a la falta de prevención o detección de errores de gran relevancia por ausencia o incapacidad de controles, esto puede conllevar a “...que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.”¹

Riesgo de detección.- "Es cuando una auditoría podría no detectar un error material. Por ejemplo, si existen errores de ingresos o costos en el estado de resultado de una compañía, el riesgo de detección se refiere a la posibilidad de que una auditoría no pueda detectar ese error y, consecuentemente, exprese una opinión favorable errónea." (Ehow)

El riesgo de detección se puede determinar por los siguientes puntos:

- ✓ Falta de revisión de la información proporcionada por la compañía.
- ✓ Inadecuada aplicación de procedimientos auditoria.
- ✓ Evaluación errónea de los hallazgos encontrados.

2.6 Métodos de evaluación de Control Interno

Existen tres métodos que permiten evaluar el sistema de control interno y son los siguientes:

¹ Norma Internacional de Auditoria Sec.400 Evaluación de Riesgo y Control Interno

Método de Cuestionario.- Consiste en diseñar una serie de preguntas referentes al tema que se desee evaluar, estas preguntas deben ser contestadas por las personas que trabajen a diario en el proceso o departamento. También ayuda a conocer los responsables de cada función. “La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno...” (Estupiñan R. , 2006)

Método narrativo o descriptivo.- Es un detalle de los procedimientos y las actividades ejecutadas por los funcionarios, y los sistemas que emplean al momento de realizarlas.

El método en mención se lo realiza por medio de entrevistas y observaciones de los documentos.

Método gráfico.-Consiste en describir por medio de símbolos las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones, esto ayuda a identificar la ausencia de controles e identificar la falta de procedimientos de trabajo. Su diseño facilita la lectura e interpretación del proceso evaluado, los riesgos y controles identificados en el mismo.

2.7 Control Interno basado en COSO

COSO².- Es una “Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. Ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control” (COSO)

2.7.1 Origen de COSO I

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y

sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. (Guerra M. – 2008)

2.7.2 Objetivo de Control Interno COSO

El objetivo del control interno COSO es lograr que el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos de una compañía aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (Estupiñan R. , 2006)

COSO, considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

2.7.3 Componentes del Control Interno

Los componentes del control interno son el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos. Proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos (Coopers&Lybrand – 1997)

² (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) - (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas)

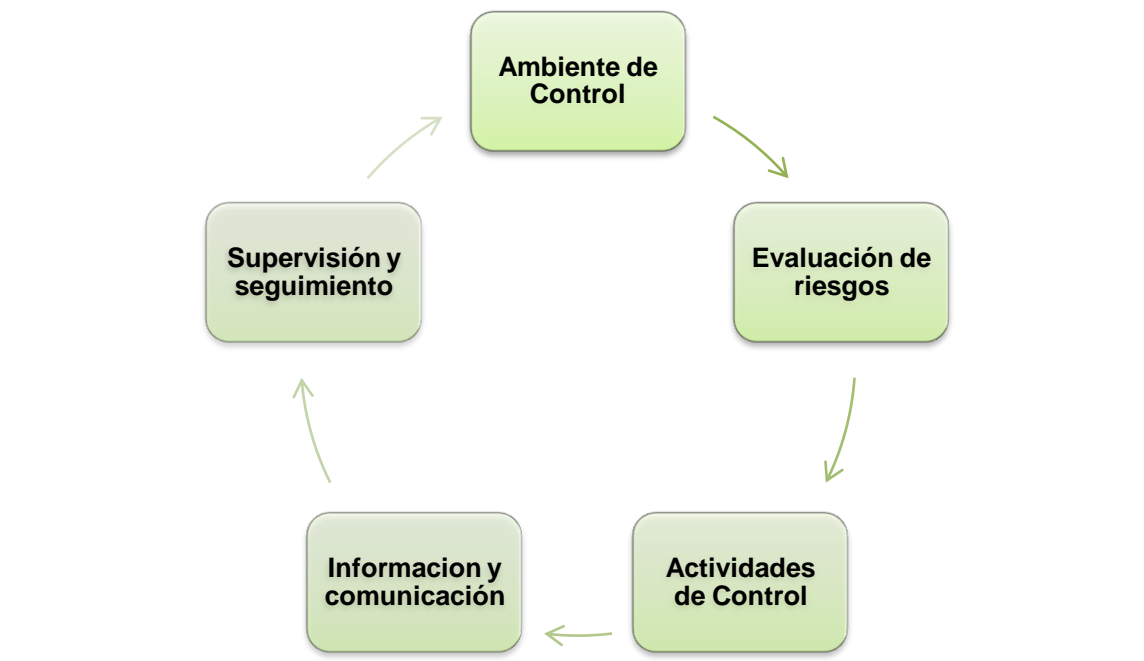
Componentes:

Figura 2 - Componentes de Control Interno

Fuente: El autor, noviembre 2013.

2.7.3.1 Ambiente de control

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores de los ambientes de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente;

y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.
(Antonieta R. , 2013)

En resumen el COSO define este componente como principal ya que permite "...evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto de los controles internos y su importancia en la entidad."³

Factores que determinan el ambiente de control:

Integridad y valores éticos

"Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña y le da seguimiento"
(Estupiñan R. , 2006)

"Los valores éticos, son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos deberán basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a lo legal, la sociedad asigna buena reputación a la empresa.

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del Control Interno."⁴

³ Norma Internacional de Auditoría-400

⁴ Recuperado de: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF>

Es importante mencionar que depende de la alta dirección el cumplimiento, monitoreo y comunicación de los valores éticos.

Competencia profesional

Es reconocer la competencia o capacidad profesional en los cargos asignados bajo su responsabilidad.

Junta Directiva

Son los encargados de diseñar, implementar y ejecutar las políticas y procedimientos de la entidad.

Filosofía administrativa y estilo de operación

Se relaciona a la integridad en la elaboración de los estados financieros en el cumplimiento de leyes y principios de contabilidad generalmente aceptados.

2.7.3.2 Evaluación del Riesgo

El Control Interno es para limitar o identificar los riesgos a tiempo que afecten a las actividades de las entidades. Mediante la investigación y análisis de los riesgos relevantes se evalúa si los controles están siendo aplicados de la manera correcta o si se necesitan mejorarlos.

Para ello se debe realizar el conocimiento de la entidad y sus componentes de tal manera que se puedan identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la entidad ya sean internos o externos.

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- ✓ Importancia del riesgo.
- ✓ Evaluar la probabilidad y frecuencia del riesgo.
- ✓ Modo en que deben manejarse, el control que deben aplicar.
- ✓ Rediseñar la política institucional o nuevos procedimientos para evitar posibles riesgos
- ✓ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- ✓ Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- ✓ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

Las normas que integran la evaluación de riesgos son:

- ✓ Identificación del Riesgo.
- ✓ Estimación del Riesgo.
- ✓ Determinación de los Objetivos de Control.
- ✓ Detección del Cambio.

2.7.3.3 Actividades de control

Corresponden a políticas, procedimientos y técnicas que la alta gerencia establece para que en el futuro la Dirección pueda administrar los riesgos identificados durante la evaluación de riesgos y tomar decisiones para mejorar un proceso que se encuentre debilitado.

Principios de Actividades de Control interno

1. Las funciones deben estar segregadas de tal manera que una sola persona no realice todo el proceso y darles a conocer cuando haya algún cambio en los procedimientos.
2. Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito para que quede constancia de sus responsabilidades.
3. La selección del personal para cada cargo debe ser acorde a la experiencia que tenga y asimismo ser entrenados cuidadosamente para evitar reproceso, esto nos ayuda a un buen rendimiento en el menor tiempo y costo posible.

2.7.3.4 Información y comunicación

La información relevante debe ser confiable y oportuna para que los colaboradores puedan cumplir de manera ágil las responsabilidades que le han sido otorgadas.

Cabe señalar que los empleados cumplen un rol importante en cada tarea que ejecutan ya que están ligadas a otras funciones. A su vez necesitan tener una buena comunicación con: clientes, proveedores y accionistas.

2.7.3.5 Supervisión

Los procesos de control interno deben ser evaluados periódicamente para poder informar a los directivos las deficiencias que se detectaron y dar recomendaciones para mejoras futuras.

El objetivo principal es asegurar que el control está operando oportunamente.

2.7.4 Ventajas de Control Interno.

- ✓ Ayuda al logro de los objetivos y prevenir la pérdida de recursos
- ✓ Información financiera confiable
- ✓ Menor margen de error
- ✓ Detección de riesgos a tiempo
- ✓ Mejoras en procesos

2.8 Control Interno basado en COSO II

2.8.1 Importancia Enterprise Risk Management (ERM)⁵

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, la comisión *Treadway*⁶, determinó la necesidad de la existencia de un marco que reconozca la administración integral de riesgos.

⁵(ERM): Enterprise Risk Management –Integrated Framework

⁶Treadway: (Comité de Patrocinadores de la Comisión COSO)

El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, este proyecto reconoce que muchas organizaciones están comprometidas en aspectos de la administración de riesgos.

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado *Enterprise Risk Management –Integrated Framework (ERM)*, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

2.8.2 Definición

Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad (Coso ERM – 2005)

La administración de riesgos empresarial ERM comprende:

- ✓ Proceso continuo- es un medio para un fin no un fin para sí mismo.
- ✓ Es efectuado por las partes involucradas en un proceso.
- ✓ Se debe aplicar en todo nivel de Organización.

- ✓ Permite evaluar e identificar los posibles riesgos que afecten a la compañía.
- ✓ Ayuda al logro de los objetivos y nos brinda seguridad razonable en informes financieros, contables.
- ✓ Mejor toma de decisiones de respuesta al riesgo.
- ✓ Previene riesgos futuros



Figura 3 - Esquema de control interno Coso ERM

Fuente: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

2.8.3 Fundamento COSO ERM

Las compañías tienen una misión y visión las cuales quieren llegar a futuro y están ligados a los objetivos que la alta gerencia establece.

EL COSO ERM está enfocado al logro de los objetivos:

Estratégica.-Cumplimiento para llegar a las metas de alto nivel.

Operaciones.- Uso efectivo y eficiente de recursos

Reportes.- Seguridad razonable en reportes

Cumplimiento.- Buen uso de leyes y reglamentos

2.8.4 Beneficios del ERM

El COSO ERM le permite a la administración tratar de manera efectiva los riesgos que se puedan presentar y ayuda a:

- ✓ Cumplir los objetivos.
- ✓ Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia.
- ✓ Mejorar las acciones de respuesta al riesgo.
- ✓ Evitar pérdidas operacionales.
- ✓ Administrar riesgos empresariales.
- ✓ Despliegue de capital.

2.8.5 Componentes COSO ERM

2.8.5.1 Ambiente interno

Dentro de una organización el ambiente interno establece las bases sobre las cuales el riesgo es percibido y posteriormente entregado al personal de la entidad, incluyendo así la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad, los valores éticos y el ambiente en el que operan.

2.8.5.2 Establecimiento de objetivos

Es importante que los objetivos de la organización se establezcan antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que puedan afectar el logro.

El COSO E.R.M. afirma que la Compañía puede administrar el correcto funcionamiento de los procesos para establecer objetivos y que estos, planteados con anterioridad, apoyan y están alineados con la visión/misión de la entidad y a su vez son consistentes con su apetito por el riesgo.

2.8.5.3 Identificación de eventos

Se deberá identificar todos aquellos eventos internos y externos los cuales afecten a la entidad, mediante el cual se pueda clasificar entre eventos y oportunidades.

Las oportunidades serán canalizadas hacia la estrategia de la administración o hacia el alcance de los objetivos.

2.8.5.4 Evaluación del riesgo

Al momento de identificar los riesgos, estos deben ser analizados y teniendo en cuenta el impacto y probabilidad de que ocurran, siendo así la base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

2.8.5.5 Respuesta al riesgo

La administración selecciona las respuestas a los riesgos identificados los cuales son: evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo – desarrollando un conjunto de acciones que permitan a los riesgos alinearse con la tolerancia y con el apetito al riesgo que tiene la entidad.

2.8.5.6 Actividades de control

Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

2.8.5.7 Información y comunicación

Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

2.8.5.8 Monitoreo

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing (en curso), evaluaciones separadas, o ambas. (Estupiñan G. , 2006)

2.8.6 Inicio de la Ley Sarbanes-Oxley y objetivo

El 30 de julio de 2002 el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley (sox), considerada el cambio más significativo a las leyes federales de seguridad.

El objetivo de la Ley SOX es hacer responsables a la alta gerencia de crear, analizar y monitorear controles internos sobre los estados financiero y su información. Con el objetivo que los informes que emitan y los procesos que se aplican constantemente reflejen confiabilidad y razonabilidad.

2.8.6.1 ¿A quiénes se aplica la ley Sox?

A las empresas que están registradas en la New York Stock Exchange (NYSE) y la National Association of Securities Dealers by Automatic Quotation, conocida como NASDAQ, y bajo la supervisión de la Securities and Exchange Commission (SEC). Y también aplica para todas las empresas extranjeras que cotizan en dichas bolsas de valores, incluyendo a la casa matriz, las subsidiarias y afiliadas.

2.8.6.2 ¿Qué regula la ley Sox?

La SOX contiene 11 Leyes y numerosas secciones, regulando diferentes aspectos e involucrando a los ejecutivos de las empresas, directorio, gobiernos corporativos, comités de auditoría, agentes de valores, corredores de bolsa, clasificadoras de riesgo y firmas auditoras, entre otros.

A continuación se citan algunas de las secciones que contiene la Ley Sox:

- ✓ Procedimientos de auditoría y normas de contabilidad que ayudan a garantizar transparencia en la información financiera.
- ✓ Conflicto de intereses y responsabilidades de los órganos de control y supervisión.
- ✓ Transacciones fuera del balance.
- ✓ Evaluación gerencial de los controles internos existentes.

2.8.6.3 Ventajas de aplicar Sox

- ✓ Confirma los informes financieros de la empresa, corroborando su exactitud.
- ✓ Asegura que estén establecidos y vigentes controles internos efectivos.
- ✓ Permite que se auditen a los controles dentro del periodo de 90 días previo al informe.
- ✓ Informa de cualquier deficiencia en los controles internos.
- ✓ Informa de cualquier cambio en los controles internos.

2.9 Diferencia entre COSO I y COSO II

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I), con el objetivo de dar a las empresas un método para incorporar a sus políticas reglas y regulaciones utilizadas en las actividades de control para evaluar dichos sistemas.

En el año 2004, como una respuesta a irregularidades que provocaron pérdidas significativas a inversionistas y grupos de interés, y con el objetivo de dar un modelo base a las empresas, cualquiera que sea su tamaño y naturaleza, se publicó en Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II), el cual le da un amplio concepto al control interno y sus Aplicaciones, proporcionando un razonamiento con mayor exactitud y extensión sobre la identificación, evaluación y gestión del riesgo.

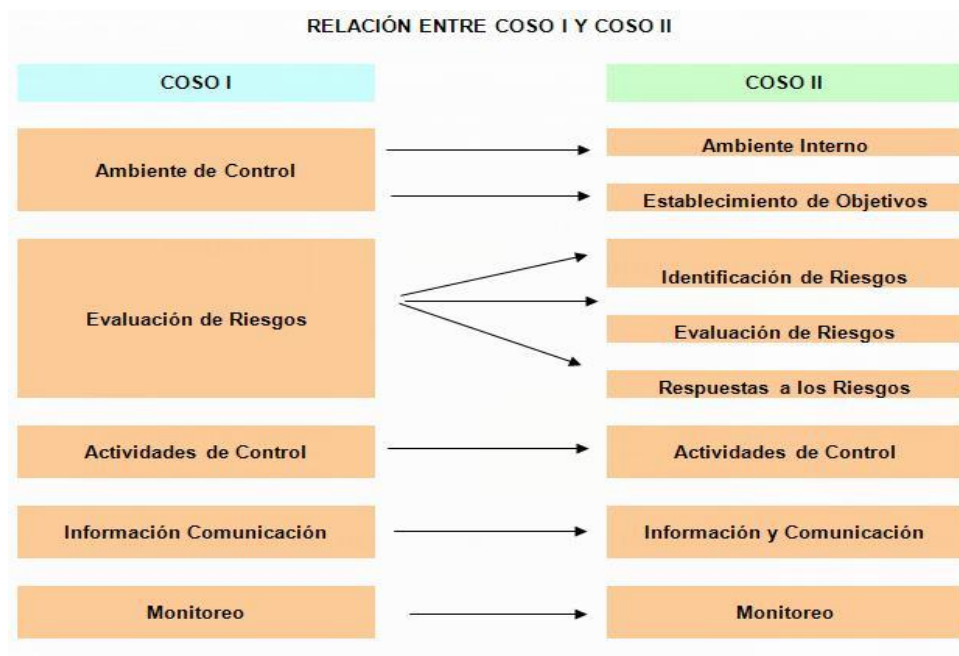


Figura 4 - Diferencias entre COSO 1 y COSO ERM

Fuente: Recuperado de: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_cube-old.html

Componentes que el COSO II ERM posee, que el COSO I no considera:

- ✓ Establecimientos de objetivos
- ✓ Identificación del riesgo

✓ Respuestas a los riesgos

Estos componentes dan a la empresa una mejor visión y control de cómo llegar al logro de sus metas, ya que si los objetivos claros se puede decidir que riesgos tomar de acuerdo a la realidad de la empresa.

Establecimientos de objetivos, en este componente es importante que la empresa prevenga cuales son los riesgos, los evalué y obtenga una respuesta que mitiguen estos riesgos. La empresa debe plantear sus objetivos de acuerdo a su misión y visión, teniendo en cuenta que cada decisión lleva consigo un riesgo que deben prevenir.

Identificación de riesgos, la empresa debe buscar siempre mejoras continuas identificando riesgos que afecten con los objetivos de la institución ya sean positivos, negativos o ambos. Cuando son identificados la empresa puede determinar si son oportunidades o riesgos.

Respuesta a los riesgos, cuando la gerencia ha identificado y evaluado los riesgos, debe tomar decisiones, estas respuestas pueden ser: evitarlo, reducirlo, compartirlo, aceptar.

CAPÍTULO III

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS – EMPRESAS COMERCIALES

3.1 Definición de crédito

“El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza.”⁷

3.2 ¿Qué es el crédito comercial?

"El crédito comercial es un término que se utiliza para referirse a la relación entre una empresa que proporciona bienes o servicios utilizando condiciones de pago, y el cliente que utiliza estos términos para comprar del proveedor. Cuando una empresa ofrece este tipo de crédito, está de acuerdo en recibir el pago en una fecha posterior." (Ehow)

3.3 Importancia de otorgar crédito

Es importante el otorgamiento de créditos a los clientes, ya que muchas veces no pueden pagar en el momento de recibir el bien o el servicio sino en días posteriores. Esto ayuda a las compañías a incrementar

⁷ Recuperado de: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

sus ventas y por ende obtener una utilidad rentable, a su vez puede ampliar su cartera de clientes.

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) constantemente buscan aumentar su nivel de ventas, y ante el dominio de las empresas grandes en el mercado, que ofrecen a los clientes crédito en la venta de sus productos, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) están obligadas a hacer lo mismo, de lo contrario pierden ventas en los mercados por no contar con esta arma competitiva que si ofrecen sus competidores más grandes.” (Morales, J. - 2008)

3.4 Ventajas y desventajas de Crédito

Ventajas:

1. Incremento en ventas.
2. Aumento de producción de bienes y servicios.
3. Aumento de cantidad de clientes.

Desventajas:

1. Reducción de liquidez.
2. Pérdidas por incobrables, falta de evaluación de los clientes antes de otorgar los créditos.
3. Los procedimientos del trámite para otorgar créditos suelen ser complicados y largos.

3.5 Área de Créditos y cobranza en una empresa comercial.

3.5.1 Importancia del área de créditos y cobranza en una empresa comercial - Departamento de Ventas

“El área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta qué monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no, toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera”⁸

Cabe señalar que el área de créditos y cobranza ayuda a proponer mejoras sobre la calidad de productos que ofrecen las compañías comerciales, ya que los clientes interactúan directamente con los funcionarios del área.

Es de vital importancia porque de este departamento depende uno de los principales activos de la compañía de donde se concentra la principal fuente de ingreso, por lo tanto deben permanecer en constante control de la cartera de clientes debido a que este debe mantener una rotación de cartera que permita determinar el tiempo en que la cuenta por cobrar se efectiviza y con ello de acuerdo a la liquidez que se obtenga

⁸Recuperado de: <http://www.integrity-la.com/es/credito-y-cobranza.html>

3.6 Funciones interrelacionadas entre los departamentos Comercial y de Crédito.

3.6.1 Relación con el Departamento de Compras y Logística

“La debilidad financiera de un proveedor puede perjudicar a la empresa hasta el punto de dejar suministrar e interrumpir la producción.

El personal del Departamento de Crédito debe estar preparado para juzgar la solidez financiera de cada proveedor.

No basta con saber que el proveedor de un producto o servicio es el adecuado, ni que cuenta con las instalaciones y la experiencia para la producción solicitada.

El Departamento de Crédito puede ser el adecuado para aplicar a los proveedores los mismos principios y criterios que a los clientes, porque es especialista en esas tareas.” (Santandreu Martínez E., 2009)

El área de créditos y cobranzas cumple un rol importante en el Departamento de Compras debido a que ellas son el filtro para el otorgamiento de créditos y la fluidez financiera para que se puedan abastecer y así poder cumplir con las necesidades de los clientes

3.6.2 Relación con el Departamento de Contabilidad

“El Departamento de Crédito es una fuente importante de información financiera. Entre la información que puede evacuar al Departamento Financiero destacan:

- a) Datos de cobro para realizar una planificación financiera rigurosa
- b) Cambios experimentados en el entorno para actualizar las necesidades financieras; c) Propuesta de cancelación de deudas;
- d) Notificación del estado de los recobros
- e) Tendencias para sugerir nuevos criterios en materia de control de créditos.”(Santandreu Martínez E., 2009)

El Departamento Contable provee información de los saldos de las cuentas por cobrar así como el registro de ingresos y egresos.

3.6.3 Relación con el Departamento de Informática

“Las relaciones entre el Departamento de Crédito y el de Informática es indispensable para tener siempre una información fehaciente y puntual, ya que la puntualidad y oportunidad en la toma de decisiones obliga a disponer de un sistema preciso y fluido, a fin de obtener relaciones de cobros, extractos de cuentas de los clientes, estadísticas propias, relaciones de saldos pendientes, etc., cuando se necesiten.” (Santandreu Martínez E., 2009)

El Departamento de Crédito debe organizarse de forma que todos sus componentes conozcan el sistema informático y debe hacer propuestas para mejorarlo, en beneficio de una óptima información para el propio departamento y para toda la organización.

Créditos y Cobranzas mantiene una constante comunicación con el departamento de sistemas para conocer necesidades de los reportes que

requiere el área para obtener información fiable, con el fin de minimizar tiempo y optimizar recursos.

3.6.4 Relación con el Departamento de Asesoría Jurídica

“Aunque la gran mayoría de empresas no disponen de asesoría jurídica propia, suelen subcontratar los servicios profesionales de un experto en derecho mercantil.

Para una adecuada fluidez es conveniente que el responsable del crédito tenga conocimientos básicos en materia jurídica a fin de dirimir con los expertos sobre las decisiones más adecuadas a tomar, una vez agotadas todas las posibilidades de recobro amistoso.(Santandreu Martínez E., 2009)

Para el departamento de crédito y cobranzas es importante conocer como la ley actúa ante situaciones de difícil cobro para que la entidad no se vea afectada por clientes que se encuentren impagos durante un tiempo prolongado.

3.7 Estructura del área de créditos y cobranza en una empresa comercial.

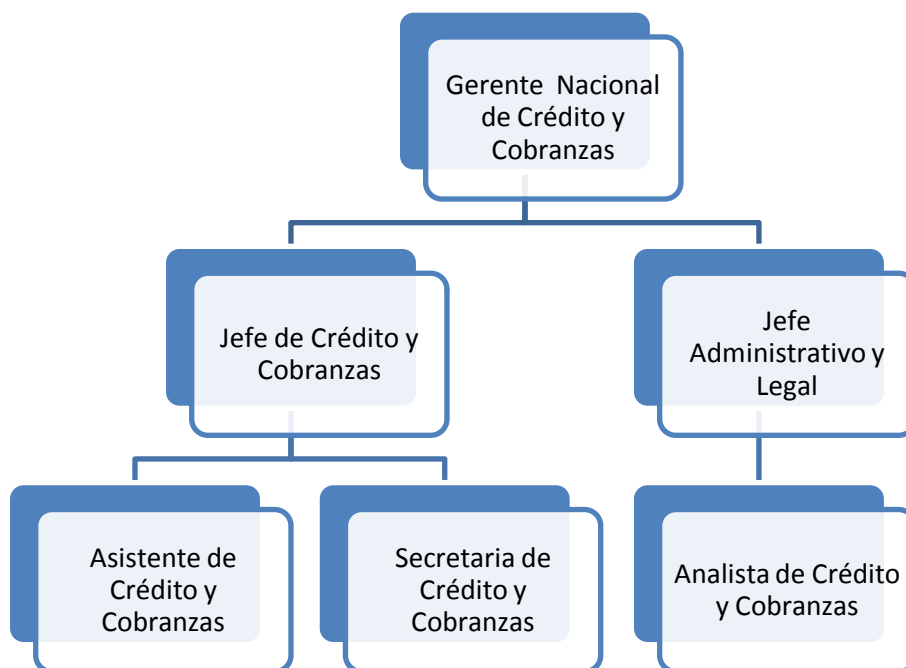


Figura 5 - Organigrama de crédito y cobranza - empresa comercial

Fuente: Empresa del sector comercial, 2013

Descripciones de Cargos – Funciones:

Gerente Nacional de Crédito y Cobranzas

Responsable por el control, coordinación y supervisión de las actividades de análisis y otorgamiento de créditos a clientes de la empresa de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos. Es responsable también por el control y administración de la cartera vencida

Funciones:

- ✓ Analizar referencias de los clientes (bancarias, comerciales, etc.)
- ✓ Establecer cupos de créditos a los clientes.
- ✓ Otorgar cupos de créditos temporales a clientes.

- ✓ Recomendar incrementos de cupos de créditos.
- ✓ Establecer parámetros de cupos de créditos.
- ✓ Controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos de créditos y cobranza.
- ✓ Revisar constantemente la cartera vencida de los clientes.
- ✓ Elaborar reportes de la cartera.
- ✓ Controlar porcentajes de cartera.
- ✓ Supervisar, controlar y realizar gestiones de cobro.
- ✓ Elaborar informes de recuperación de cartera.
- ✓ Recomendar acciones para la recuperación de cartera.
- ✓ Controlar la adecuada utilización de los recursos y los gastos del área.

Jefe de Crédito y Cobranzas

Responsable por planificar, controlar y coordinar las estrategias de cobranzas a fin de recaudar la mayor cantidad de valores vencidos de los clientes. Es también responsable por investigar y solicitar referencias de clientes para otorgamiento de cupos de créditos.

Funciones:

- ✓ Analizar y verificar datos de clientes para aprobación de créditos solicitados.
- ✓ Mantener actualizado los datos de los clientes.
- ✓ Gestionar valores vencidos con los clientes.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Jefe Administrativo y Legal

Responsable por supervisar, controlar y revisar las actividades legales y administrativas del departamento de crédito y cobranzas. Así como también es responsable por el control de contratos, documentos contables, revisión de cartera, pólizas de seguros, cartera legal, juicios y demandas en general.

Funciones:

- ✓ Elaborar y tramitar la provisión de cuentas incobrables.
- ✓ Control de cartera de clientes legales.
- ✓ Procesar y coordinar con los estudios jurídicos los juicios y demandas en general.
- ✓ Tramitar los casos legales una vez terminada la gestión del área para inicio de juicios.
- ✓ Procesar los pagos de los gastos y honorarios de los funcionarios judiciales y estudios jurídicos.
- ✓ Mantener informado sobre la gestión realizada en cada juicio a niveles superiores.
- ✓ Administrar acuerdos extrajudiciales con clientes.
- ✓ Gestionar el pago de los impuestos por cada uno de los contratos adquiridos.

Asistente de Crédito y Cobranzas

Responsable por la atención y gestión de cobro a clientes sujetos a crédito cumpliendo con las políticas y procedimientos de la compañía. Análisis de incrementos, así como en el desarrollo de actividades administrativas del área.

Funciones:

- ✓ Controlar y autorizar la facturación a crédito de clientes con cupo de crédito o de aquellos que solicitan créditos ocasionales.
- ✓ Autorizar la recepción de cheques para clientes (contado y crédito).
- ✓ Atender a clientes internos y externos.
- ✓ Autorizar la entrega de los productos a crédito a personas debidamente autorizadas.

Secretaria de Crédito y Cobranzas

Responsable por asistir en actividades de soporte administrativo del área de Crédito y Cobranzas. Es responsable también por llevar un control de los contratos emitidos y elaborar cartas y certificados de ventas.

Funciones:

- ✓ Recibir contratos del área de mercadeo y solicitar liquidaciones de valores a pagar por impuestos de inscripción.
- ✓ Documentar toda información enviada o recibida.
- ✓ Preparar y entregar documentación o envíos por valija.

Analista de Crédito y Cobranzas

Responsable de la recepción, manejo y análisis de todas las solicitudes de crédito que ingresan a la división de crédito y cobranzas, provenientes de varios departamentos comerciales de la compañía. Es responsable también de la gestión de cobros vía telefónica.

Funciones:

- ✓ Receptar las solicitudes de créditos de los vendedores y confirmar que la documentación requerida esté debidamente firmada completa.
- ✓ Efectuar las investigaciones crediticias de los clientes nuevos para créditos
- ✓ Realizar actualizaciones de referencia de los clientes.
- ✓ Revisar, controlar y administrar el file histórico de los documentos de los clientes a crédito.
- ✓ Informar a los departamentos de venta y representantes sobre las novedades crediticias de los clientes (cupos de crédito aprobados, negados, cierre de crédito, requerimientos de información).
- ✓ Confirmar las referencias personales, comerciales y bancarias de los clientes.
- ✓ Realizar la cobranza telefónica de los clientes.

3.8 Importancia de políticas de crédito

Las políticas de créditos se fijan en función al monto de dinero otorgado en crédito, a la calidad de las cuentas comercial aceptadas, la duración del periodo de crédito, el descuento por pronto pago y el programa de cobro de las empresas, el tipo de cliente, el tipo de producto, etcétera.

La política de crédito general de la empresa especificará a qué clase de clientes se les extenderá el crédito.

Cuando se pacta una línea de crédito abierta por la venta de productos perecederos y materia prima que usan otras empresas en un proceso productivo, al comprador no se le requiere que pague los artículos inmediatamente después de recibirlos ni firma un contrato formal de deuda, dado que la empresa seguirá utilizando más productos en su ciclo productivo y es común que continúe comprando y pagando, conforme a las condiciones pactadas sus insumos a la misma empresa. Sin embargo, cuando el crédito se otorga a un cliente que es el consumidor final, se debe hacer su evaluación de manera más acuciosa⁹.

3.9 Principales lineamientos de política de crédito en las empresas comerciales

3.9.1 Política de generación de cartera para venta

⁹Recuperado de: emprendedoresunam.mx/enviar.php?type=2&id=229

Las compañías comerciales cuentan con políticas que están escritas en un manual para darles a conocer a sus colaboradores de qué manera deben actuar frente a cualquier situación que se les presente y sobretodo que las actividades que realizan de manera cotidiana estén respaldadas bajo políticas impuestas por la Organización.

Entre una de esas políticas generales y principales que aplican en las empresas comerciales es la siguiente:

GENERACIÓN DE CARTERA PARA VENTAS

Plazo máximo de crédito: 24 meses

Vencimientos máximos: Mensuales

Cuota de entrada mínima: 30% más IVA

Toda excepción a estas políticas debe ser aprobada en la solicitud de crédito conjuntamente por el Presidente Ejecutivo y Gerente General.

Junto con la solicitud de crédito, el cliente debe cumplir con los siguientes requisitos:

Persona Natural

- ✓ Solicitud de crédito actualizada y debidamente llena
 - ✓ Fotocopia de cédula de identidad o RUC del comprador y esposa
 - ✓ Fotocopia de cédula de identidad o RUC del garante y esposa
 - ✓ Última planilla de pago de agua
-

- ✓ Garante calificado (adjuntar la misma documentación del solicitante)
- ✓ Referencias comerciales

Persona Jurídica

- ✓ Solicitud de crédito actualizada y debidamente llena
- ✓ Fotocopia del nombramiento (vigente) de los representantes legales de la empresa según estatutos
- ✓ Fotocopia de las cédulas de identidad de los representantes y del garante
- ✓ Copia de los estatutos de la empresa
- ✓ Copia del R.U.C. (**actualizada**)
- ✓ Garante calificado (adjuntar la misma documentación del solicitante)
- ✓ Referencias comerciales

Las solicitudes de crédito tendrán una validez de 30 días, por lo que si la aprobación de la misma llega a ser realizada en un plazo mayor al tiempo de su validez, dicha solicitud quedará sin efecto.

3.9.2 Política de recuperación de cartera

En el momento de registrarse una venta a crédito, se entrega al supervisor correspondiente la carpeta de este cliente con una copia de los documentos del negocio. Al no cancelar su documento mensual en la fecha correspondiente, el supervisor debe realizar las gestiones de cobro al cliente y garante, a través de: llamadas telefónicas, envío de correo electrónico, visitas a la oficina o domicilio, envío de las siguientes cartas de cobro:

- ✓ Carta #1 a los 15 días de vencido.
- ✓ Carta #1 (recordatorio) a los 30 días de vencido.
- ✓ Carta #2 a los 60 días de vencido.

En caso de que el cliente no cancele sus documentos después de estas gestiones y plazo, se envía la cuenta a los abogados para su respectivo cobro:

Si el contrato firmado con el cliente tiene más del 130% de 90 días vencidos) debe ser demandado para re poseer la mercadería.

3.9.3 Política de provisión de incobrables

La ley indica que la provisión de incobrables será hasta el 1% del saldo de la cartera generada en el año.

Generalmente en las compañías comerciales se realiza mes a mes la provisión del 1% del saldo de la cartera de clientes (total dividido para 12), esto se lo hace a una cuenta de resultados contra una cuenta de provisión.

Si el valor entregado por el Departamento de Cobranzas es superior que lo provisionado por el Dpto. de Contabilidad, este se ajusta al valor indicado por la ley (1% del saldo de la cartera generada en el año) y el excedente va a una cuenta de gastos no deducibles.

CAPÍTULO IV

EMPRESAS COMERCIALES

4.1 Evolución histórica de las empresas

“La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.”(RODRIGUEZ, Valencia J. – 2010)

4.2 Importancia de la empresa

“En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además promueve tanto el crecimiento como el desarrollo porque la inversión es oferta y es demanda, esta última es un

ejemplo: constituir un negocio provoca la compra de un terreno, muebles, equipo, materias primas, etc., pero también es oferta porque genera producción y esta a su vez promueve el empleo.

En ese sentido deducimos que en nuestro país se debe redistribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión y la producción).”(RODRIGUEZ, Valencia J. – 2010)

4.3 Concepto de empresa

La empresa se la considera como un sistema dentro del cual, una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado. (PALLARES Z., ROMERO D. & HERRERA M. - 2005)

La empresa comienza con la idea de negocio el cual fundamenta su razón de ser, su objetivo es obtener un beneficio a través de la satisfacción de las necesidades que se presentan en el mercado.

Estas necesidades pueden darse con el ofrecimiento de productos y/o servicios a cambio de una contraprestación monetaria.

Para que la empresa esté definida, las personas involucradas establecen cuáles son los objetivos, estrategias, misión, visión y unas políticas para empezar sus operaciones, y asumir el riesgo de adquirir

anticipadamente los recursos necesarios para cumplir con las expectativas del proyecto empresarial.

4.4 Característica de la empresa

- ✓ Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.
- ✓ Es una unidad económica, porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de ella misma, de sus acreedores, de su dueño o de sus accionistas, logrando la satisfacción de este último grupo mediante la obtención de utilidades. (Coopers & Lybrand – 1997).
- ✓

4.5 Elementos de la empresa

La empresa para llevar a cabo sus actividades necesita de una serie de elementos y factores:

Elementos materiales.-Son los equipos e insumos que la empresa requiere para ofrecer su producto o servicio.

Elementos humanos.- Corresponde a todas las personas involucradas en las actividades diarias; por ejemplo: producción, administración.

Elementos funcionarios.-Son todos los derechos, obligaciones e inversiones que posee la compañía para el desarrollo de sus actividades.

- ✓ **Factores organizativos.**-Son factores que permiten coordinar las tareas de cada colaborador como: la comunicación y las relaciones interpersonales. (PÉREZ, Couto J., - 2003).

4.6 Clasificación de las empresas

Un detalle de la clasificación de las empresas es como sigue:

- ✓ Por su entorno económico
- ✓ Por su tamaño
- ✓ Por el Origen de Capital
- ✓ Por su Forma Jurídica

Por el Sector Económico

Comercial.- Son aquellas compañías las cuales sirven de intermediarias entre las industrias productoras y el consumidor final, ya que estas adquieren los productos terminados para la posterior ventas incluida una ganancia. Por ejemplo: los almacenes comerciales.

Servicios.- La principal características de estas compañías es el uso del talento humano, la cual puede ser física o intelectual, para la prestación de los servicios. Por ejemplo: transporte, educación, asesorías, hoteles

Industrial.- Son aquellas compañías las cuales realizan la transformacion de materias primas a un producto terminado, disponible para la comercialización en el mercado Por ejemplo: empresa maderera, textil.

Por su Tamaño.

Grandes.- Estas empresas se caracterizan por contar con una sólida inversión patrimonial, adicionalmente cuentan con sus propias instalaciones, las cuales sirven para la generación de beneficios económicos, cuentan una gran cantidad de personal.

Medianas.- Son consideradas como medianas empresas aquellas que el número de colaboradores no supera a 300 empleados, las utilidades obtenidas empiezan a ser considerables, finalmente la información financiera - contable es amplia y su mercado en el que comercializa su producto es a nivel nacional.

Pequeñas.- Su patrimonio e ingresos son menores, no cuentan con oficinas propias, adicionalmente el número de los colaboradores no es mayor a 20.

Microempresa.- La característica principal de este tipo de empresa son de propiedad individual.

Por el Origen de Capital.

Público.- Son aquellas en las que la participación en el capital proviene del Gobierno.

Privado.- El capital social está conformado por inversionistas particulares. Principalmente se encuentran las Sociedades Anónimas y Compañías limitadas.

Economía Mixta.- En estas empresas manejan un capital compartido por parte del Estado y por inversionistas privados.

Por su Forma Jurídica.

De acuerdo a la Ley de Compañías del Ecuador, existen 5 clases de compañías:

Compañía en Nombre Colectivo.- Art. 36.- La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

La compañía en comandita simple y dividida por acciones.- Art. 59.- La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

La compañía de responsabilidad limitada.- Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

La compañía anónima.- Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

La compañía de economía mixta.- Art. 308.- El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.¹⁰

¹⁰Ley de Compañías del Ecuador

4.7 Parámetros para la constitución de sociedades comerciales.

Las sociedades comerciales surgen de acuerdo entre personas que se obligan a hacer un aporte en dinero, especie o trabajo, que aceptan ser parte o formar una persona jurídica diferente de sus integrantes, cuyo objetivo es repartirse las utilidades obtenidos en la empresa o actividad social. La sociedad, una vez constituida, forma una persona jurídica diferente de los socios.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN DEL CASO PRÁCTICO

5.1 Introducción a la Metodología

Debido a la necesidad que tienen las empresas comerciales de evaluar la eficacia de los controles implementados por la Alta Gerencia, se llevó a cabo una investigación inductiva con enfoque al área de crédito y cobranzas.

Para la presente investigación de campo se escogió una empresa comercial la cual por ética profesional será revelada como “Compañía ABC S.A.”, la misma permitirá obtener un análisis más detallado de los procesos que llevan a cabo en el área mencionada; conociendo la estructura organizacional, las operaciones y los productos que ofrecen.

Se aplicará el modelo del COSO ERM¹¹, con el fin de identificar las debilidades de controles que pueden afectar al desempeño de la compañía y tratar de una manera efectiva la incertidumbre y las oportunidades permitiendo la consecución de los objetivos propuestos.

Durante el relevamiento realizado se identificó controles que la Compañía aplica en el área crédito y cobranza, los cuales permiten evaluar si se los está ejecutando de manera correcta o si necesitan de controles adicionales. Finalmente poder brindar recomendaciones que garanticen la eficacia del sistema de control interno.

¹¹Enterprise Risk Management

5.2 Procedimiento para la evaluación del control interno.

Para una eficiente evaluación del control interno es necesario realizar el análisis en las siguientes etapas:

Conocimiento del negocio

Relevamiento de información del área de crédito y cobranzas:

- ✓ Conocer los procesos del área
- ✓ Comprender la segregación de funciones
- ✓ Identificar los controles que aplican

Evaluación del sistema del control interno basado en el COSO ERM utilizando el método de cuestionarios:

- ✓ Ambiente interno
- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Identificación de eventos
- ✓ Evaluación de los riesgos
- ✓ Respuesta a los riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Supervisión

5.3 Conocimiento de negocio

5.3.1 Comprensión de la entidad y su entorno

Según la NIA 315 *“Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno”*, se debe obtener un conocimiento general de las operaciones y el entorno de la Compañía con la finalidad de identificar y valorar riesgos que podrían afectar a los rendimientos financieros.

5.3.2 Antecedentes de la Compañía

COMPAÑÍA ABC S.A. inició sus operaciones en febrero 11 del 2005, domiciliado en la ciudad de Guayaquil, Cdla. Bellavista Av. Velasco Ibarra V.10 Mz.25. Su principal actividad económica es venta al por mayor de equipos e insumos médicos. La compañía no cuenta con sucursales.

COMPAÑÍA ABC S.A provee equipo médico y material quirúrgico para las siguientes especialidades: Cardiología, Cirugía general, Neurocirugía, Ginecología, Odontología, Traumatología, Vascular, Anestesiología, Esterilización e Insumos.

La entidad ofrece sus productos al público en general, pero sus clientes claves son los hospitales o centros de salud de la ciudad de Guayaquil con clientes mencionados mantienen suscritos contratos de largo plazo, debido a que la Compañía es adjudicada a través del portal de “Compras Públicas”, y los inventarios se entregan de acuerdo a la demanda realizada por sus clientes.

5.3.3 Filosofía de la entidad

Visión.- Liderar el mercado de insumos médicos que permita a la compañía tener un crecimiento continuo.

Misión.- Ofrecer insumos médicos bajo los estándares internacionales de calidad, otorgando seguridad y confiabilidad al consumidor final.

5.4 Estructura de Crédito y Cobranzas: Su función

Las funciones principales del área de crédito y cobranzas es revisar si los clientes cumplen los requisitos para el otorgamiento de créditos, revisar la rotación de cartera.

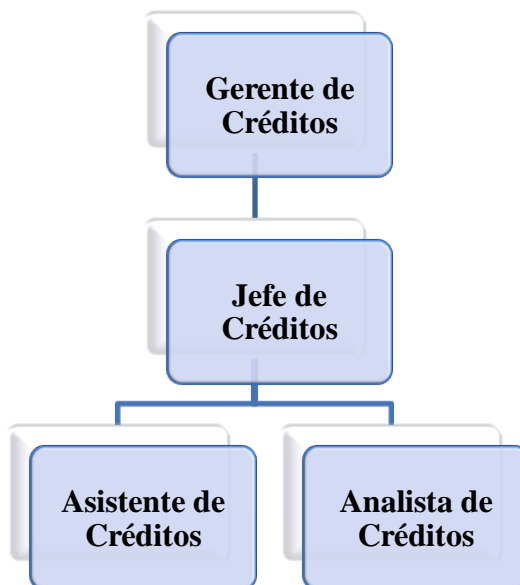


Figura 6 - Organigrama Compañía ABC - Crédito y cobranzas

Fuente: Organigrama proporcionado por el Gerente del área de crédito y cobranzas.

5.5 Relevamiento del proceso en el área de crédito y cobranzas

En noviembre 22 del 2013, se realizó el relevamiento del proceso que se llevó a cabo en el área de crédito y cobranzas a fin de identificar las debilidades de los controles implementados.

Para obtener información oportuna se realizó entrevistas y reuniones de trabajo con los colaboradores del área:

- Gerente de Créditos y Cobranzas
- Jefe de Créditos y Cobranzas
- Analista de Créditos y Cobranzas
- Asistente de Créditos y Cobranzas

Aspectos Generales

Los ingresos de la Compañía corresponden a la comercialización de suministros médicos a los hospitales de la ciudad de Guayaquil. Los ingresos son percibidos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, los cuales la mayoría son hospitales y/o centros de salud. La compañía es escogida mediante el portal de compras públicas en el cual se envía la oferta y es seleccionada la mejor entre diversas entidades que ofrezcan dichos productos. La compañía no cuenta con un stock de productos debido a que aplica la modalidad de venta bajo pedido y una vez especificado las características del producto requerido por el cliente se procede a la compra para posteriormente realizar la venta.

El 90% de las ventas de la Compañía ABC S.A. se realizan a crédito y pertenecen a ventas bajo pedido, mientras el 10% restantes corresponde a ventas de insumos médicos menores y estos son cobrados al contado.

Por tal motivos el relevamiento que se presenta a continuación, se encuentra enfocado al proceso de crédito y cobranzas.

A continuación se detallan los procedimientos que se realizan en el área de créditos y cobranza:

Pedido del cliente

1. El departamento de ventas se encarga de realizar las negociaciones (licitación o comercialización directa).
2. Los vendedores ingresan al sistema la orden de pedido especificando el cliente y la cantidad solicitada.
3. Los asistentes de compras realizan tres cotizaciones con proveedores a nivel local del producto requerido y el Gerente de compras aprueba la cotización definitiva.
4. Una vez que la cotización se encuentre aprobada, se procede a realizar la notificación al departamento de ventas, a fin de contactar al cliente para notificar que se cuenta con el producto para poder realizar la venta.
5. El cliente procede notifica al Gerente de créditos y cobranzas mediante una carta solicitando un crédito.

Recepción y validación de la solicitud de créditos

1. El Jefe de crédito y cobranzas receipta la carta y aprueba el requerimiento realizado por el cliente a fin de que se continúe con el proceso de otorgamiento de crédito.
2. Con la aprobación de la carta de solicitud de crédito, se procede a informar al analista de créditos, con la finalidad de proceder con la evaluación del cliente, mediante la entrega del formulario de solicitud de crédito, y posterior validación de la información descrita en el referido documento, **Ver Anexo 1**.
3. Adicionalmente a la solicitud de crédito, el cliente deberá de cumplir con los siguientes requisitos:

PERSONAS NATURALES Y PERSONAS JURÍDICAS



Figura 7 - Requisitos - Otorgamiento de crédito

Adicionalmente se solicita los siguientes documentos:

- ✓ Referencias Comerciales
- ✓ Referencias Bancarias y/o Tarjetas de crédito.
- ✓ Tipo de cuenta: cuenta corriente o ahorros
- ✓ Fecha de apertura de la cuenta

4. Si el cliente ya mantiene créditos vigentes con la compañía y solicita uno adicional, el analista deberá detallar dichas observaciones en la solicitud de crédito y colocar el estado de los mismos. En caso de existir clientes con una cartera vencida por mas de 180 días, el Jefe de créditos negará la nueva solicitud del crédito

Revisión y análisis de la información del cliente y la situación crediticia

1. El analista de créditos y cobranzas realiza la confirmación de los datos personales descrita en la solicitud entregada por el cliente.
2. Se comunica vía telefónica con el cliente y garante a fin de confirma validez de la información indicada en la solicitud de crédito y verificar que los documentos adjuntos se encuentre completos.
3. En el caso de personas naturales se verifica el estado civil en página web del Registro Civil, y para personas jurídicas se revisa la información en la página web de la Superintendencia de Compañías.

Revisión del Buró de crédito

1. Con la autorización que entregan los clientes en la solicitud de crédito, el jefe de créditos y cobranzas verifica el historial crediticio del cliente, esta

información permite al área de crédito y cobranza evaluar el nivel de endeudamiento que presenta el cliente de acuerdo a su nivel de ingresos y movimientos de cuenta.

Al final del mes el asistente de créditos y cobranzas realiza un análisis de los créditos otorgados en el mes y la rotación de la cartera, identificando posibles problemas de recuperación y así minimizar el riesgo de incobrabilidad

Actualización de la información del cliente en el sistema y en el archivo manual

1. Al terminar la revisión, el asistente de crédito y cobranzas crea o actualiza la información del cliente en el sistema y procede a archivar la documentación soporte para futuras relaciones comerciales.

Procedimiento de cobranzas

1. El asistente de crédito y cobranzas revisa las transferencias diarias para verificar si los clientes han cancelado los valores pendientes, una vez realizado este procedimiento es comunicado vía e-mail al jefe de créditos y cobranzas.
2. El jefe de crédito y cobranzas registra el cobro en el módulo de cartera en el sistema. Luego el departamento de contabilidad lo registra en el sistema contable.
3. El analista de créditos y cobranzas realiza el reporte mensual de las cuentas por cobrar por vencer y vencidas, y este es enviado para la revisión del Gerente del área

4. Si el cliente permanece en mora el jefe del departamento envía una carta de cobro y si el cliente reincide en su falta de pago es enviado al departamento legal el cual se encargará de la cobranza.

Procedimiento de cuentas incobrables

1. Todos los años el área procede a realizar un análisis de la rotación y recuperación de las cuentas por cobrar a fin de determinar la provisión de cuentas incobrables.
2. Para determinar la provisión de cuentas incobrables, el área de crédito y cobranzas realiza el análisis de la cartera que se encuentra vencida por un periodo mayor a 180 días, adicionalmente se incluyen en análisis aquella cartera que se encuentra en litigio.
3. Una vez determinada la probabilidad de recuperación el jefe de crédito y cobranzas entrega a la contadora, para que realice el registro.
4. Si la antigüedad de la cartera es mayor a 5 años, se dará de baja los valores registrados en cuentas por cobrar, provisión y de los que se han agotado toda acción de cobro o que por materialidad no justifiquen el iniciar o continuar con una acción de cobranza o de índole legal.

5.6 Evaluación de controles

Una vez realizado el relevamiento de información en el área de créditos y cobranzas, se obtuvo un amplio conocimiento relacionado con los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía.

Se procedió a evaluar el sistema de control interno mediante la elaboración de cuestionarios de preguntas cerradas realizadas al Gerente

del área, analizando los 8 componentes basados en el modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management), con el fin de detectar debilidades de controles que puedan afectar a las operaciones del negocio.

5.6.1 Ambiente Interno

La filosofía de administración de riesgos de la Compañía, se ve reflejada por el desarrollo de la estrategia hasta sus actividades diarias. La estructura organizacional debe estar enfocada de acuerdo a la magnitud de la Compañía y que los cargos sean desempeñados por personas que cumplen el perfil por la Compañía.

El área debe ser liderada por el Gerente, con excelente experiencia y competitividad en el mercado.

La Compañía debe tener una filosofía de calidad, productividad y mejoramiento de los controles claves, plasmado en políticas, normas y manuales de procedimientos.

Es importante tener a los colaboradores en el puesto idóneo, basados en su capacidad intelectual, es el resultado de la adecuada administración de los riesgos.

La ejecución de estos principios dentro de la Compañía inicia a través de la aceptación de las funciones descritas en los manuales de procedimientos por cada empleado, la misma que analiza la adecuada asignación de autoridad y responsabilidad en la estructura organizacional.

En noviembre 22 del 2013 se mantuvo una reunión con el Gerente de Crédito y Cobranzas de la compañía ABC S.A, el detalle de las preguntas realizadas es como sigue:

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO			
OBJETIVO: Verificar el conocimiento del personal del área acerca de las actividades que realizan			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿La compañía posee un código de ética donde especifica el comportamiento que deben tener los colaboradores dentro de la misma?	X		El último año de actualización fue en el 2012. De existir alguna modificación debe ser conocida por todo el personal.
2. ¿El código de ética ha sido difundido mediante reuniones o talleres?		X	
3. ¿El área de crédito y cobranzas cuenta con políticas y procedimientos descritas en un manual?		X	
4. ¿Se considera la competencia del personal del área al momento de presentarse cambios significativos en el negocio?	X		En el área existen colaboradores que por los logros realizados ocupan actualmente puestos con mas jerarquía.
5. ¿Se capacita periódicamente a los integrantes del área para que realicen con calidad las tareas que les han sido asignadas?		X	Solo se realiza una capacitación anual.
6. ¿El personal del área presta colaboración para cumplir con las exigencias que demanda el negocio?	X		La iniciativa y colaboración del Personal ha permitido solucionar algunos problemas del departamento.

7. ¿Existe un manual donde se describan adecuadamente las funciones específicas y continuas de cada puesto?		X	Existe un Organigrama pero no un manual donde se detalle cada función y responsabilidad para cada personal del área.
8. ¿Se realiza en el área un análisis del ambiente de trabajo?		X	
9. ¿Se encuentra diseñado un flujograma donde detalle del proceso de cobranzas?		X	
Entrevistado: Gerente de Crédito y Cobranzas Periodo: 2013 Realizado por: Gardenia Herrera			

Debilidades de controles y acciones correctivas

- ✓ La Compañía no ha dado a conocer el código de ética al personal.

Realizar un programa integral para dar a conocer el código de ética de la Compañía.

- ✓ Las áreas no cuentan con políticas y procedimientos descritos en un manual.

Elaborar un manual que detalle las funciones y responsabilidades para que cada empleado conozca sus actividades y prioridades.

Elaborar un documento que resuma las políticas del área de crédito y cobranzas.

- ✓ No se está capacitando periódicamente a los colaboradores del área de crédito y cobranzas.

Desarrollar un plan de capacitación al personal que ayuden a cumplir con los objetivos del área con el fin de agregar valor en las funciones realizadas.

- ✓ Por la falta de un manual donde se detallen las actividades a realizarse no existe la posibilidad de evaluar la segregación de funciones.

Elaborar un manual que detalle los procedimientos a realizarse por cada cargo y así minimizar el riesgo de una inadecuada segregación de funciones.

- ✓ No existe un flujograma donde se pueda visualizar de manera rápida los procesos del área.

Diseñar un flujograma donde se detalle el proceso de crédito y cobranzas y evitar la omisión de pasos dentro de proceso.

5.6.2 Establecimiento de objetivos

Es importante plantear objetivos al iniciar las operaciones, ya que esto permite hacia dónde quiere llegar la compañía.

El Gerente del área de crédito y cobranzas, debe fijar objetivos que permita al área desenvolverse de manera eficaz dentro de los parámetros legales. Sin embargo, los objetivos deben ser segregados de acuerdo a las necesidades del área, las cuales ayudarán a la Administración a tomar las medidas necesarias para evaluar, identificar y prevenir riesgos, a fin de cumplir oportunamente con las metas establecidas.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
OBJETIVO: Verificar que los objetivos se están cumpliendo de manera eficiente			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿La compañía tiene misión y visión?	X		Se obtuvo conocimiento de la Visión: "Liderar el mercado de insumos médicos que permita a la compañía tener un crecimiento continuo" y Misión: "Ofrecer insumos médicos bajo los estándares internacionales de calidad, otorgando seguridad y confiabilidad al consumidor final."
2. ¿Se han definido objetivos en el área de crédito y cobranzas ya sean de corto o largo plazo con el fin de obtener efectividad y eficiencia durante las operaciones?	X		El Gerente del área dio a conocer dichos objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar ventas, mediante el otorgamiento de créditos. - Recuperar el capital de trabajo a través de una cobranza oportuna. - Mantener un personal capacitado con el fin de dar respuestas inmediatas a las inquietudes de los clientes. - Seguimiento continuo de la cartera con problemas de recuperabilidad para poder minimizar el riesgo de incobrabilidad de la misma.
3. ¿Los objetivos de crédito y cobranzas contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la Organización?	X		Cada uno de los objetivos aporta a la consecución de la misión y visión de la compañía.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
4. ¿El personal del área de crédito y cobranzas aportan de manera continua para hacer cumplir los objetivos propuestos?	X		Se realiza una evaluación de las funciones de cada empleado evaluando el cumplimiento de los objetivos del área.
5. ¿Existen métodos de evaluación para medir el cumplimiento de los objetivos del área?	X		El Gerente de área realiza semestralmente un cuestionario a cada trabajador donde se detallan los objetivos principales del área y las actividades que han sido realizadas para cumplirlos, posteriormente el cuestionario es analizado por el Gerente quien se encarga de obtener las conclusiones y tomar medidas correctivas si es necesario.
Entrevistado: Gerente de Crédito y Cobranzas Periodo: 2013 Realizado por: Gardenia Herrera			

5.6.3 Identificación de eventos

La Gerencia de Crédito y Cobranzas de manera periódica deberá identificar los acontecimientos internos y externos que estén afectando al logro de los objetivos planteados por la compañía, a su vez diferenciar si estos representan riesgos u oportunidades.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades para mejorar los procesos y estrategias del negocio.

Los eventos con impacto negativo representan riesgos que posteriormente deben ser analizados con el fin de dar repuestas oportunas.

Los **factores externos** son situaciones que afectan a los negocios o un área de la empresa, entre las principales tenemos: desempleo y recesión económica.

Los **factores internos** representan el desconocimiento de los procesos que se realizan dentro del área de crédito y cobranzas.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
OBJETIVO: Verificar que existen controles que identifiquen eventos que afecten el logro de los objetivos.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿El Gerente del área analiza junto con el personal los factores internos y externos con el fin de identificar riesgos u oportunidades que estén afectando a dichos procesos?		X	
2. ¿Realizan una revisión continua de los documentos entregados por los clientes para la concesión de créditos y se verifican las firmas?	X		Se procedió a revisar la carpeta de un cliente que haya solicitado un crédito en el mes de noviembre y se pudo validar la autenticidad de los documentos.
3. ¿Se confirma con las entidades bancarias si el solicitante del crédito se encuentra en central de riesgo?	X		De la carpeta solicitada se pudo observar el documento donde indica que el cliente no se encuentra en central de riesgo.
4. ¿La solicitud de crédito es aprobada por el Gerente del área para que procedan a ingresarlos?	X		Se verificó la aprobación realizada por el Gerente del área en la carpeta solicitada anteriormente

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
5. ¿Se realiza seguimiento de la cartera vencida con el fin de obtener una cobranza oportuna?	X		Se revisó el reporte mensual de las cuentas por cobrar y vencidas correspondiente al mes de noviembre, y se evidencio las cartas de cobros enviada a los clientes que se encuentran en mora
6. ¿Con el fin de determinar la provisión de cuentas incobrables se realiza un análisis por cliente?	X		Anualmente se realiza un análisis por cliente de aquellos mayores a 180 días.
7. ¿Se actualiza periódicamente los documentos y cambio de información en el sistema?	X		Se revisó el historial de actualización de los clientes
8. ¿Los saldos de los Estados Financieros son conciliados con el módulo de cuentas por cobrar?		X	
Entrevistado: Gerente de Crédito y Cobranzas Periodo: 2013 Realizado por: Gardenia Herrera			

Debilidades de controles y acciones correctivas

- ✓ No se realizan reuniones que evalúen las probabilidades de riesgos que afecten al área de crédito y cobranzas.

El Gerente de créditos y cobranzas deberá mantener reuniones periódicas con el personal, a fin de identificar posibles riesgos u oportunidades que impacten en el área de crédito y cobranzas.

- ✓ No se realizan conciliaciones constantes entre el módulo de contabilidad y el módulo de cartera.

El Jefe del área debe realizar una conciliación mensual del módulo cuentas por cobrar vs los estados financieros, a fin de validar la integridad de la información ingresada.

5.6.4 Evaluación de los riesgos

La Gerencia General de la compañía al momento de evaluar los riesgos debe conocer la probabilidad e impacto. Los impactos se deben revisar por cada uno de los procesos y los riesgos se evalúan bajo los enfoques de riesgo inherente y riesgo residual.

Para evaluar riesgos se recomienda utilizar una matriz de riesgos que permita clasificar los riesgos de acuerdo a su impacto, diferenciando de aquellos que tienen una mayor probabilidad de los que tienen una menor probabilidad.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CREDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: EVALUACION DE LOS RIESGOS			
OBJETIVO: Validar y medir el impacto de los riesgos identificados.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿El área de Crédito y Cobranzas al identificar los riesgos procede a evaluarlos?		X	
2. ¿Se ha elaborado una Matriz de Riesgo en base a los riesgos identificados?		X	

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CREDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: EVALUACION DE LOS RIESGOS			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
3. ¿Se ha evaluado el impacto de los riesgos identificados en otras áreas que afecten al área de crédito y cobranzas?		X	
4. ¿Existen criterios formales para definir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos?		X	
5. ¿Antes de realizar algún cambio en el proceso de crédito y cobranzas, el gerente analiza el impacto de los posibles riesgos?		X	
Entrevistado: Gerente de Crédito y Cobranzas Periodo: 2013 Realizado por: Gardenia Herrera			

Debilidades de controles y acciones correctivas

- ✓ No se realizan evaluaciones de los riesgos identificados.

Trabajar con técnicas para evaluar los riesgos y encontrar soluciones para minimizar su impacto.

- ✓ No se aplica ningún método de evaluación de riesgos.

Elaborar una matriz de riesgos basada en la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia.

- ✓ Falta de evaluación de posibles riesgos que afectan al área con otros departamentos.

Se recomienda realizar reuniones trimestrales con los gerentes o encargados de las diferentes áreas que tengan relación con crédito y cobranzas para evaluar y mitigar los riesgos identificados.

- ✓ No existen criterios los cuales definan la frecuencia de la ocurrencia de los riesgos.

Es recomendable plantear criterios que permitan determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo ya sea alto medio o bajo.

- ✓ No se analizan los posibles riesgos que pueden surgir cuando se realizan cambios en los procesos del área.

Antes de realizar cambios en los procesos de crédito y cobranzas, el gerente debe evaluar los riesgos de segregación de funciones y su probabilidad de impacto a fin de aceptar el cambio.

5.6.5 Respuesta a los riesgos

Una vez identificados los riesgos se dan respuesta a ellos, es decir: evitar, compartir, reducir y aceptar, para reducir el impacto y probabilidad de ocurrencia.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS			
OBJETIVO: Verificar que exista una respuesta inmediata a los riesgos identificados.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Se ha establecido soluciones aplicables para evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos identificados?		X	
2. ¿Las respuestas encontradas son analizadas considerando las variables costo beneficio?		X	
3. ¿Existe una participación activa de todos los integrantes del área para analizar las alternativas efectivas a los riesgos que fueron hallados?		X	
4. ¿Se evalúan las respuestas a los diferentes riesgos encontrados?		X	
5. ¿Existe un cronograma que establezca los lineamientos de implementación de las acciones propuestas para los riesgos presentados?		X	
Entrevistado: Gerente de Crédito y Cobranzas Periodo: 2013 Realizado por: Gardenia Herrera			

Debilidades de controles y acciones correctivas

- ✓ No se han evaluado los parámetros que respondan a los riesgos identificados.

En base a la matriz de riesgo se debe estructurar respuestas que mitiguen los riesgos existentes.

- ✓ No se evalúan el costo beneficio de las respuestas obtenidas.

Una vez constituida la matriz de respuesta debe pasar por un análisis de las variables Costo-Beneficio, para buscar que dichas repuestas permita tener grandes beneficios con el menor costo posible para el departamento de crédito y cobranzas.

- ✓ Los colaboradores no participan en el análisis de alternativas efectivas para los riesgos hallados.

Reuniones constantes con los integrantes de los procesos para analizar las alternativas y encontrar soluciones a los riesgos hallados.

- ✓ Las respuestas no se están evaluando adecuadamente.

Una vez obtenidas las respuestas a los riesgos, el Jefe del área de créditos debe evaluar la mejor alternativas para la implementación.

- ✓ No cuentan con un cronograma de cumplimiento de acciones de las respuestas a los riesgos.

Crear un cronograma que establezcan las fechas de aplicación, pero sobre todo registre el cumplimiento de las soluciones presentadas ante los riesgos.

5.6.6 Actividades de Control

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL			
OBJETIVO: Ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas necesarias para manejar los riesgos.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Se revisan los créditos otorgados en el mes?	X		Se validó que los créditos otorgados en el mes de noviembre hayan sido aplicados adecuadamente.
2. ¿Se revisa semanalmente las gestiones de cobranzas?	X		Se solicitó el reporte de las cobranzas realizadas en la semana las cuales fueran validadas con las transferencias.
3. ¿Se elaboran reportes mensuales de la cartera vencida?	X		Se revisó el último reporte emitido en noviembre, el cual se pudo validar los días vencidos por clientes.
4. ¿Se realizan notificaciones preventivas para la gestión de cobranzas?	X		Se solicitó las cartas emitidas a los clientes que se encuentran en mora y se validó con el reporte de antigüedad de cartera.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
5. ¿Convocan a reuniones para evaluar a los clientes que se encuentren en mora para determinar la probabilidad de recuperación y las acciones que deben tomarse?	X		Se revisó el reporte anual emitido en el 2012 donde se detalla las medidas que se van aplicar con clientes vencidos a la fecha.
6. ¿Existe un resguardo apropiado de la información que maneja el departamento para asignar los Créditos?		X	
Entrevistado: Gerente de Crédito y Cobranzas Periodo: 2013 Realizado por: Gardenia Herrera			

Debilidades de controles y acciones correctivas

- ✓ La documentación que maneja el área se encuentran en carpetas.

Se recomienda manejar la información de manera virtual por medio de la digitalización de toda la documentación para tener un respaldo seguro ante posibles pérdidas, robos o deterioros de los documentos.

5.6.7 Información y Comunicación

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
OBJETIVO: Asegurar que la información relevante sea identificada y comunicada de manera oportuna.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Se ha entregado al personal la información de las actividades generales que desarrolla el departamento de Crédito y Cobranzas?		X	
2. ¿Existen reuniones con el Gerente General para darle a conocer los informes del mes?	X		A fin de mes el Gerente General y Gerente de Crédito revisan los informes emitidos de la cartera de clientes y el otorgamiento de créditos.
3. ¿Se presentan en el área carteleras o se envían correos electrónicos donde indiquen los procedimientos que se deben seguir para otorgar créditos?	X		Se observó en carteleras dentro del área de crédito y cobranzas la información o documentación que se necesita para otorgar créditos.
4. ¿Se les informa a los colaboradores las actualizaciones tributarias que repercuten en la evaluación de las cuentas incobrables?	X		Se evidenció los correos electrónicos que se envían con las actualizaciones tributarias con respecto a las cuentas incobrables.
Entrevistado: Gerente de Crédito y Cobranzas Periodo: 2013 Realizado por: Gardenia Herrera			

Debilidades de controles y acciones correctivas

- ✓ No se ha entregado la información de las actividades que realizan en el área de cobranzas.

Realizar un Manual con las actividades y procedimientos del área, el mismo que debe ser difundido dentro del área.

5.6.8 Supervisión

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: SUPERVISIÓN			
OBJETIVO: Evaluar la calidad del desarrollo del control interno.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Hay un responsable encargado que supervise el cumplimiento del proceso de crédito y cobranzas?		X	
2. ¿Se evalúa la calidad de trabajo dentro del área?	X		Se realizan evaluaciones semestrales en las cuales se consideran el desarrollo profesional, capacidad de liderazgo y objetivos alcanzados.
3. ¿Se supervisan los reportes anuales de la cartera confirmando así que la información sea de calidad y brindar reportes confiables a los Gerentes?	X		Los reportes de cartera son revisados por los supervisores antes de ser enviados a los gerentes.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD: ABC S.A.		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: SUPERVISIÓN			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
4. ¿Se monitorea el cumplimiento del presupuesto del área?		X	
Entrevistado: Gerente de Crédito y Cobranzas Periodo: 2013 Realizado por: Gardenia Herrera			

Debilidades de controles y acciones correctivas

- ✓ No hay responsables que supervisen el cumplimiento de los procesos del área.

El Gerente del área debe supervisar el adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos en los manuales sugeridos para la implementación.

- ✓ No se monitorea el presupuesto del área.

Mensualmente el Gerente del área con el Gerente General se deben reunir para revisar los objetivos establecidos en el presupuesto.

5.7 Resultados de la evaluación de los componentes.

Luego de evaluar los controles en el área de crédito y cobranzas mediante cuestionarios, se dieron valor numérico a las repuestas obtenida (SI=1; NO=0), con la finalidad de realizar un análisis de cumplimiento y medir el nivel de impacto en cada componente.

Rango (%)	Confianza	Riesgo
0-49	Bajo	Alto
50-75	Moderado	Moderado
76-99	Alto	Bajo

Componentes	Calificación esperada	Calificación obtenida	Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente interno	9	3	33.33%	Alto
Establecimiento de objetivos	5	5	100.00%	Bajo
Identificación de eventos	8	6	75.00%	Moderado
Evaluación de los riesgos	5	0	0.00%	Alto
Respuesta a los riesgos	5	0	0.00%	Alto
Actividades de control	6	5	83.33%	Bajo
Información y comunicación	4	3	75.00%	Moderado
Supervisión	4	2	50.00%	Moderado

5.8 Representación gráfica de los componentes.

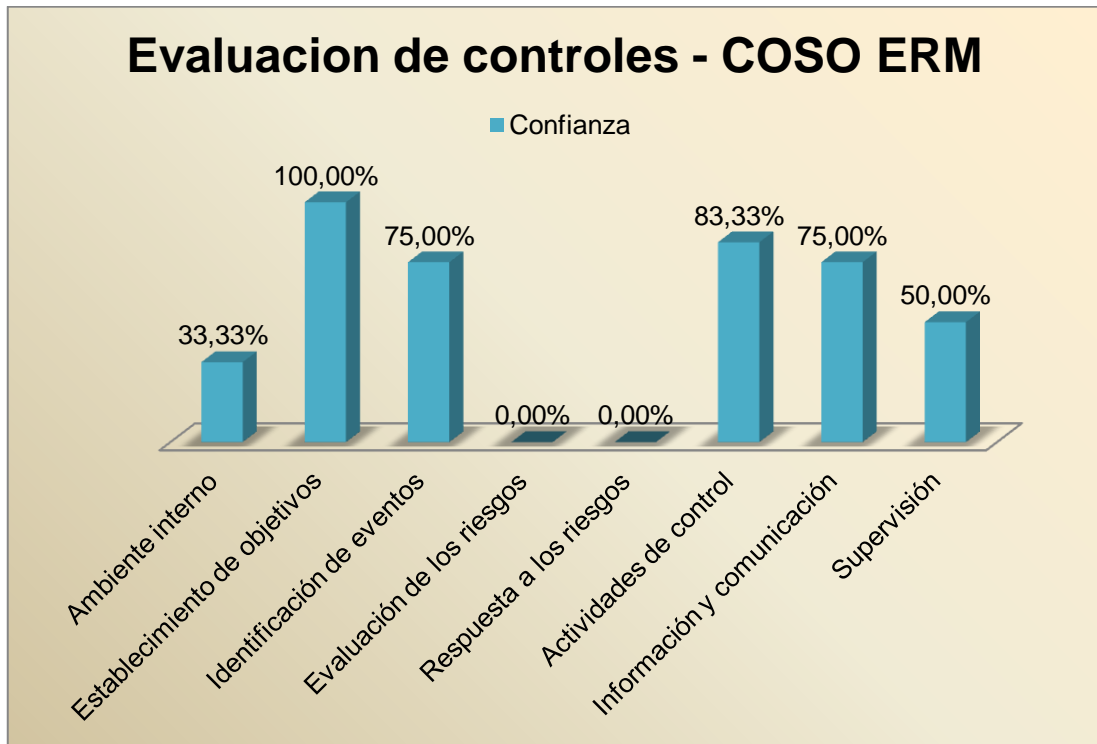


Figura 8 - Evaluación de controles - Coso ERM

Fuente: El autor, abril 2014.

Como resultado del análisis realizado en la evaluación de los componentes en el área de crédito y cobranzas se identificó que existen niveles de riesgos altos lo cual sirve para tomar en consideración el diseño e implementación de nuevos controles que permitan minimizar los posibles impactos en los procesos.

CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada y de los resultados obtenidos en la evaluación de control interno bajo el modelo del COSO ERM, en una empresa comercial denominada Compañía ABC dentro del área de crédito y cobranzas del periodo 2013, se hace énfasis en los siguientes puntos detallados a continuación:

- ✓ La aplicación correcta de los controles internos en las empresas comerciales permite evaluar la eficiencia de los procesos ejecutados y proporcionar una idea clara a la administración para la toma de decisiones oportuna.
- ✓ El control interno aporta a las organizaciones al logro de sus objetivos y metas mediante la evaluación periódica de políticas y procedimientos establecidos por la administración y a su vez permite identificar riesgos que afectan a la ejecución de los procesos.
- ✓ El trabajo en campo permitió identificar los controles dentro del área de crédito y cobranzas de la empresa.
- ✓ La evaluación de los componentes del Coso ERM en el área de Crédito y Cobranzas de la empresa objeto de estudio permitió detectar debilidades en los controles, a continuación se mencionan los más relevantes:

- Falta de manual de políticas y procedimiento en el área de crédito y cobranzas.
 - No se realizan actividades enfocadas a dar respuesta y valoración a los riesgos que puedan afectar a los procesos del área. Por tanto, la administración no puede tomar acciones correctivas oportunas para dar respuesta a los riesgos.
- ✓ En base a las debilidades detectadas en el área de Crédito y Cobranzas se procedió a sugerir acciones que la compañía debería tomar para fortalecer los controles que posee dicha área.

RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las falencias por la falta de controles en el área de crédito y cobranzas, se pudo observar que no cuentan con manuales de políticas y procedimientos que permita al personal desarrollar sus funciones de manera correcta y así también tomar acciones inmediatas al presentarse un inconveniente que puedan afectar al área.

Por lo que se procede a recomendar los siguientes ítems:

- ✓ Diseñar e implementar un manual de políticas y procedimiento en el área de crédito y cobranzas.
- ✓ Capacitación del personal que ayuden a cumplir los objetivos del área.
- ✓ Elaborar una matriz de riesgos para detectar los posibles riesgos y medir el grado de impacto y dar respuesta a los mismos.
- ✓ El Gerente del área deberá evaluar la razonabilidad de los descuentos otorgados y los créditos otorgando previniendo así la incobrabilidad.
- ✓ Reuniones mensuales para evaluar los clientes que se encuentren con problemas financieros evitando así que se sobre-evalúe la cartera.

Aplicando las recomendaciones antes detalladas, el área de crédito y cobranzas podrá corregir sus debilidades.

El control interno en las compañías debe ser considerado con la debida importancia ya que forma parte primordial para que las operaciones se realicen adecuadamente.

Las recomendaciones descritas en líneas anteriores han sido realizadas bajo el modelo del COSO ERM, por lo tanto se recomienda la aplicación de las sugerencias a fin de mantener un estándar con la metodología utilizada para la evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- ✓ Ambrosio, M. (2006). La auditoría interna en la prevención de lavado de dinero en una entidad bancaria fuera de plaza. Guatemala.

Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1776.pdf.

- ✓ Antonieta, R. (2013). Diseño e implementación de procedimientos y controles contables y administrativos con normas niif (pymes) para las escuelas de gastronomía. Ecuador.

- ✓ Cabello Riquelme Nelson, (2011). *Auditoría, Contabilidad y Economía*.

Recuperado de: <http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>

- ✓ Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno*.

Recuperado de: <http://books.google.com.ec/books?isbn=8479782951>

- ✓ Claudia Consuelo Núñez Florián, (2005). *Evaluación del sistema de control interno*.

Recuperado de: simijaca-cundinamarca.gov.co/nuestro_control_internoshtml

- ✓ Marcelo Guerra, (2008). COSO, Procesos de Negocios, Control y Riesgo Operacional.

Recuperado: <http://www.slideshare.net/greis2392/coso-i-ycosoii11>

- ✓ PriceWaterhouse Coopers. (s.f.). PriceWaterhouse Coopers.

Recuperado de: <http://www.pwc.com/cl/es/cursos/finanzas-y-analisis-cuantitativo/coso-ii-enfoque-para-administracion-corporativa-de-riesgos.jhtml>

- ✓ COSO ERM - Para la práctica de Administración de Riesgos empresariales ERM, Enero, 2005

- ✓ COSO. (s.f.). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Obtenido de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:

Recuperado de: <http://www.coso.org/>

- ✓ González Aguilar y Cabrale Serrana:(2010) *Evaluación del Sistema de Control Interno*, Edición electrónica.

Recuperado de: www.eumed.net/libros/2010d/796/

- ✓ Integriti Latin America- Copyright © 2013 Integrity LA.

Recuperado de: <http://www.integrity-la.com/es/credito-y-cobranza.html>

- ✓ Ehow en español – Tipos de riesgos de auditoría.

Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/tipos-riesgos-auditoria-info_111580/

BIBLIOGRAFÍA DE LIBROS

- ✓ ESTUPIÑAN, Gaitan Rodrigo, *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.(2006).
- ✓ ESTUPIÑAN, Gaitan Rodrigo, (2006). *Control Interno y Fraudes 2da. ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ MANTILLA B, Samuel Alberto *Control Interno Informe Coso*. Bogotá. (2003).
- ✓ MARTÍNEZ, Santandreu E., *Manual para la gestión de crédito a clientes*. Barcelona (2009).
- ✓ RODRÍGUEZ, Valencia J., *Administración de pequeñas y medianas empresas (5ta edición)*. México (2010).
- ✓ PALLARES Z., ROMERO D. & HERRERA M., *Hacer Empresa: Un Reto, (4ta Edición)*. México (2005).
- ✓ PÉREZ, Couto J., *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid (2003).
- ✓ Morales, J., *La importancia de las políticas de crédito*. México (2008).

ANEXO 1: SOLICITUD DE CRÉDITO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

DATOS PERSONALES

Código	Valor De Crédito	Plazo
--------	------------------	-------

COMPRADOR

Nombre y Apellido / Razón Social / Representante Legal

Cod. No. / Ruc	Profesión / Actividad	Cargo	Estado Civil
----------------	-----------------------	-------	--------------

Nombre Del Conyuge	Cod. No.	Lugar De Trabajo	Cargo
--------------------	----------	------------------	-------

Dirección Domicilio / Oficina	Teléfono / Fax
-------------------------------	----------------

Ciudad:	Provincia:
---------	------------

Vivienda / Oficina Propia	Alquilada	Hipotecada	Tiempo De Residencia
---------------------------	-----------	------------	----------------------

Ciudad:	Provincia:
---------	------------

Dirección De Trabajo	Teléfonos
----------------------	-----------

Referencia Familiar	Teléfonos
---------------------	-----------

Dirección:

E-mail

REFERENCIAS / COMPRADOR

Banco	Cta. Cte. o Ahorros #	Banco	Cta. Cte. No.
-------	-----------------------	-------	---------------

Comerciales	Teléfonos	Qué Compró	Año
-------------	-----------	------------	-----

Comerciales	Teléfonos	Qué Compró	Año
-------------	-----------	------------	-----

Tarjeta De Crédito No.	Tarjeta De Crédito No.
------------------------	------------------------

Entidad Emisora	Entidad Emisora
-----------------	-----------------

DETALLE DE INGRESOS Y EGRESOS / COMPRADOR

Sueldo / Ingresos	Gastos / Sueldos	Ingresos Cónyuge
-------------------	------------------	------------------

Comisiones	Arriendo	Sueldo
------------	----------	--------

Otros	Otros	Otros
-------	-------	-------

Total Ingresos	Total Gastos	Total
----------------	--------------	-------

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA / COMPRADOR

Activo	Pasivo
--------	--------

Propiedades	Deuda Bco.
-------------	------------

Vehículos	Cta. A Pagar
-----------	--------------

Inventarios	Otras Deudas
-------------	--------------

Otros	Otros
-------	-------

Total Activo	Total Pasivo
--------------	--------------

	Total Patrimonio
--	------------------

Código	Valor De Crédito	Plazo
--------	------------------	-------

GARANTE

Nombre y Apellido / Razón Social / Representante Legal

Cod. No. / Ruc	Profesión / Actividad	Cargo	Estado Civil
----------------	-----------------------	-------	--------------

Nombre Del Conyuge	Cod. No.	Lugar De Trabajo	Cargo
--------------------	----------	------------------	-------

Dirección Domicilio / Oficina	Teléfono / Fax
-------------------------------	----------------

Ciudad:	Provincia:
---------	------------

Vivienda / Oficina Propia	Alquilada	Hipotecada	Tiempo De Residencia
---------------------------	-----------	------------	----------------------

Ciudad:	Provincia:
---------	------------

Dirección De Trabajo	Teléfonos
----------------------	-----------

Referencia Familiar	Teléfonos
---------------------	-----------

Dirección:

E-mail

REFERENCIAS / GARANTE

Banco	Cta. Cte. o Ahorros #	Banco	Cta. Cte. No.
-------	-----------------------	-------	---------------

Comerciales	Teléfonos	Qué Compró	Año
-------------	-----------	------------	-----

Comerciales	Teléfonos	Qué Compró	Año
-------------	-----------	------------	-----

Tarjeta De Crédito No.	Tarjeta De Crédito No.
------------------------	------------------------

Entidad Emisora	Entidad Emisora
-----------------	-----------------

DETALLE DE INGRESOS Y EGRESOS / GARANTE

Sueldo / Ingresos	Gastos / Sueldos	Ingresos Cónyuge
-------------------	------------------	------------------

Comisiones	Arriendo	Sueldo
------------	----------	--------

Otros	Otros	Otros
-------	-------	-------

Total Ingresos	Total Gastos	Total
----------------	--------------	-------

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA / GARANTE

Activo	Pasivo
--------	--------

Propiedades	Deuda Bco.
-------------	------------

Vehículos	Cta. A Pagar
-----------	--------------

Inventarios	Otras Deudas
-------------	--------------

Otros	Otros
-------	-------

Total Activo	Total Pasivo
--------------	--------------

	Total Patrimonio
--	------------------

Firma Deudor

C.I

Firma Garante

C.I

ANEXO 2: CUESTIONARIO COSO ERM - AMBIENTE INTERNO.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD:		ÁREA: CREDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO			
OBJETIVO: Verificar el conocimiento del personal del área acerca de las actividades que realizan			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿La compañía posee un código de ética donde especifica el comportamiento que deben tener los colaboradores dentro de la misma?			
2. ¿El código de ética ha sido difundido mediante reuniones o talleres?			
3. ¿El área de crédito y cobranzas cuenta con políticas y procedimientos descritos en un manual?			
4. ¿Se considera la competencia del personal del área al momento de presentarse cambios significativos en el negocio?			
5. ¿Se capacita periódicamente a los integrantes del área para que realicen con calidad las tareas que les han sido asignadas?			
6. ¿El personal del área presta colaboración para cumplir con las exigencias que demanda el negocio?			
7. ¿Existe un manual donde se describan adecuadamente las funciones específicas y continuas de cada puesto?			
8. ¿Se realiza en el área un análisis del ambiente de trabajo?			
9. ¿Se encuentra diseñado un flujograma donde detalle del proceso de cobranzas?			
Entrevistado: Periodo: Realizado por:			

ANEXO 3: CUESTIONARIO COSO ERM - ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD:		ÁREA: CREDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
OBJETIVO: Verificar que los objetivos se están cumpliendo de manera eficiente			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿ La compañía tiene misión y visión?			
2. ¿Se han definido objetivos en el área de crédito y cobranzas ya sean de corto o largo plazo con el fin de obtener efectividad y eficiencia durante las operaciones?			
3. ¿Los objetivos de crédito y cobranzas contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la Organización?			
4. ¿El personal del área de crédito y cobranzas aportan de manera continua para hacer cumplir los objetivos propuestos?			
5. ¿Existen métodos de evaluación para medir el cumplimiento de los objetivos del área?			
Entrevistado: Periodo: Realizado por:			

ANEXO 4: CUESTIONARIO COSO ERM - IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD:		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
OBJETIVO: Verificar que existen controles que identifiquen eventos que afecten el logro de los objetivos.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿ El Gerente del área analiza junto con el personal los factores internos y externos con el fin de identificar riesgos u oportunidades que estén afectando a dichos procesos?			
2. ¿Realizan una revisión continua de los documentos entregados por los clientes para la concesión de créditos y se verifican las firmas?			
3. ¿Se confirma con las entidades bancarias si el solicitante del crédito se encuentra en central de riesgo?			
4. ¿La solicitud de crédito es aprobada por el Gerente del área para que procedan a ingresarlos?			
5. ¿Se realiza seguimiento de la cartera vencida con el fin de obtener una cobranza oportuna?			
6. ¿Con el fin de determinar la provisión de cuentas incobrables se realiza un análisis por cliente?			
7. ¿Se actualiza periódicamente los documentos y cambio de información en el sistema?			
8. Los saldos de los Estados Financieros son conciliados con el módulo de cuentas por cobrar?			
Entrevistado: Periodo: Realizado por:			

ANEXO 5: CUESTIONARIO COSO ERM - EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD:		ÁREA: CREDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: EVALUACION DE LOS RIESGOS			
OBJETIVO: Verificar y medir el impacto de los riesgos identificados.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿El área de Crédito y Cobranzas al identificar los riesgos procede a evaluarlos?			
2. ¿Se ha elaborado una Matriz de Riesgo en base a los riesgos identificados?			
3. ¿Se ha evaluado el impacto de los riesgos identificados en otras áreas que afecten al área de crédito y cobranzas?			
4. ¿Existen criterios formales para definir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos?			
5. ¿Antes de realizar algún cambio en el proceso de crédito y cobranzas, el gerente analiza el impacto de los posibles riesgos?			
Entrevistado: Periodo: Realizado por:			

ANEXO 6: CUESTIONARIO COSO ERM - RESPUESTA A LOS RIESGOS.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD:		ÁREA: CREDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS			
OBJETIVO: Verificar que exista una respuesta inmediata a los riesgos identificados.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Se ha establecido soluciones aplicables para evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos identificados?			
2. ¿Las respuestas encontradas son analizadas considerando las variables costo beneficio?			
3. ¿Existe una participación activa de todos los integrantes del área para analizar las alternativas efectivas a los riesgos que fueron hallados?			
4. Se evalúan las respuestas a los diferentes riesgos encontrados?			
5. ¿Existe un cronograma que establezca los lineamientos de implementación de las acciones propuestas para los riesgos presentados?			
Entrevistado: Periodo: Realizado por:			

ANEXO 7: CUESTIONARIO COSO ERM - ACTIVIDADES DE CONTROL.

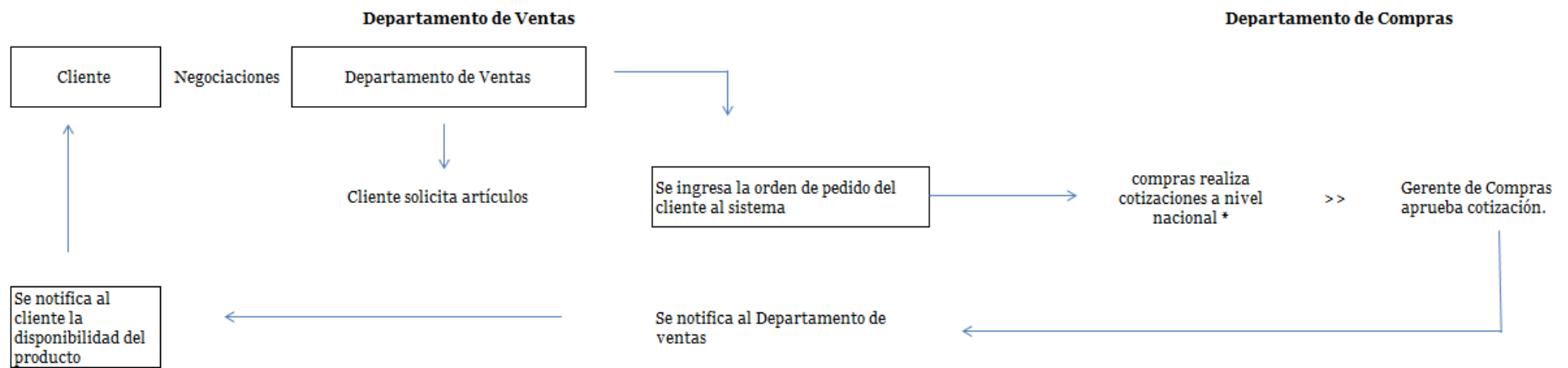
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD:		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL			
OBJETIVO: Ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas necesarias para manejar los riesgos.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Se revisan los créditos otorgados en el mes?			
2. ¿Se revisa semanalmente las gestiones de cobranzas?			
3. ¿Se elaboran reportes mensuales de la cartera vencida?			
4. ¿Se realizan notificaciones preventivas para la gestión de cobranzas?			
5. ¿Convocan a reuniones para evaluar a los clientes que se encuentren en mora para determinar la probabilidad de recuperación y las acciones que deben tomarse para la recuperación de valores pendientes?			
6. ¿Existe un resguardo apropiado de la información que maneja el departamento para asignar los Créditos?			
Entrevistado: Periodo: Realizado por:			

ANEXO 8: CUESTIONARIO COSO ERM – INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

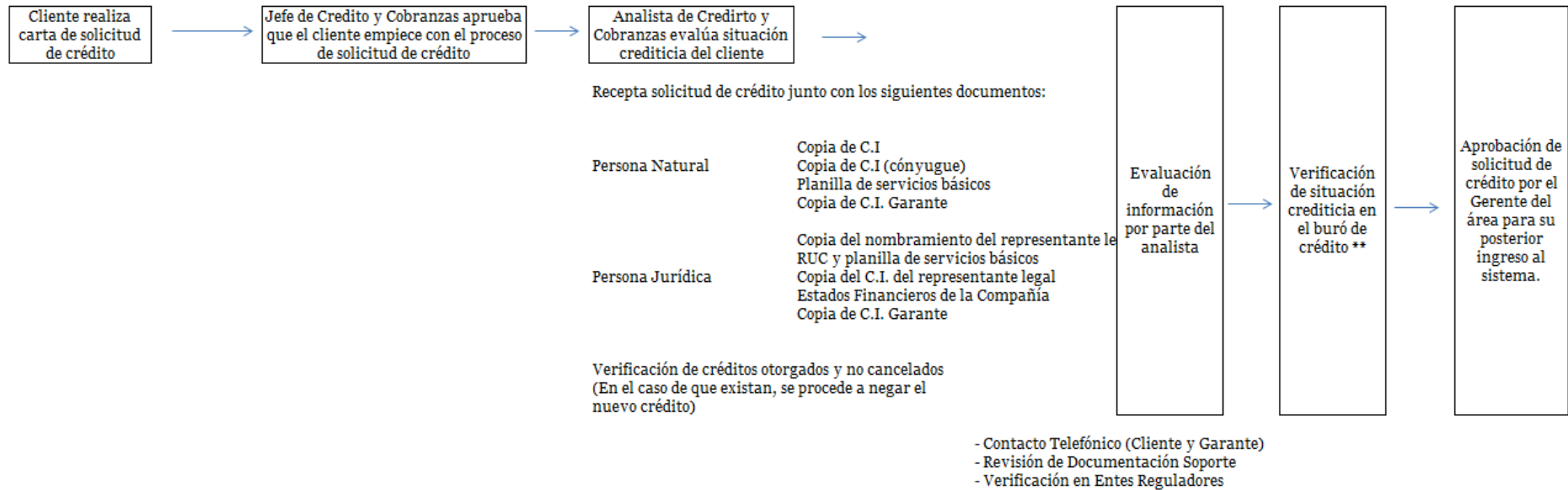
EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD:		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
OBJETIVO: Asegurar que la información relevante sea identificada y comunicada de manera oportuna.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Se ha entregado al personal la información de las actividades generales que desarrolla el departamento de Crédito y Cobranzas?			
2. ¿Existen reuniones con el Gerente General para darle a conocer los informes del mes?			
3. ¿Se presentan en el área carteleras o se envían correos electrónicos donde indiquen los procedimientos que se deben seguir para otorgar créditos?			
4. ¿Se les informa a los colaboradores las actualizaciones tributarias que repercuten en la evaluación de las cuentas incobrables?			
Entrevistado: Periodo: Realizado por:			

ANEXO 9: CUESTIONARIO COSO ERM - SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM			
ENTIDAD:		ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS	
COMPONENTE: SUPERVISIÓN			
OBJETIVO: Evaluar la calidad del desarrollo del control interno.			
PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1. ¿Hay un responsable encargado que supervise el cumplimiento del proceso de crédito y cobranzas?			
2. ¿Se evalúa la calidad de trabajo dentro del área?			
3. ¿Se supervisan los reportes anuales de la cartera confirmando así que la información sea de calidad y brindar reportes confiables a los Gerentes?			
4. ¿Se monitorea el cumplimiento del presupuesto del área?			
Entrevistado: Periodo: Realizado por:			

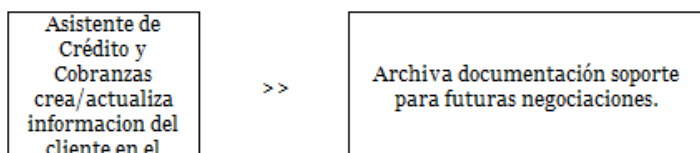
ANEXO 10: FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS COMPAÑÍA ABC.**1. Pedido del Cliente**

2. Recepción y verificación de solicitud junto con documentación de crédito

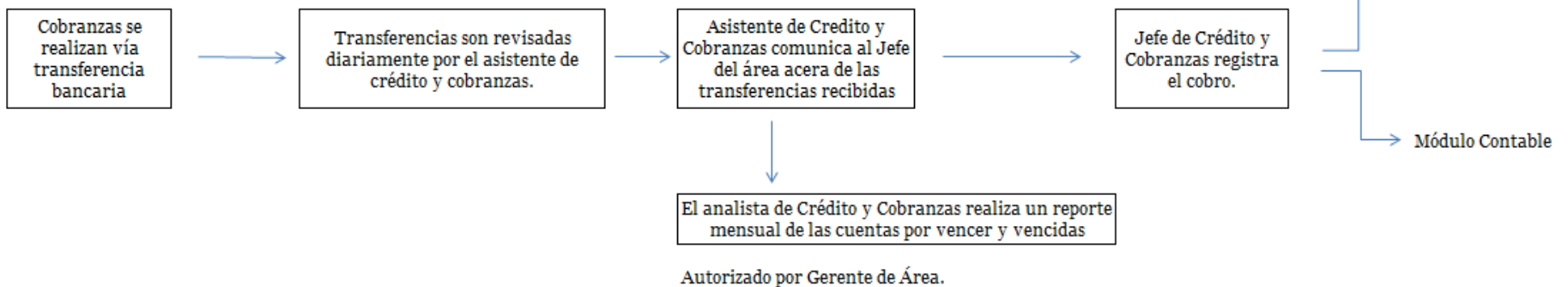


Al final del mes el analista de Crédito y Cobranzas realiza una validación de los créditos otorgados durante el mes y la rotación de cartera en dicho periodo.

3. Actualización de información de cliente en el sistema



4. Cobranzas



En el caso de que el cliente permanezca en mora se realizan los siguientes procedimientos de cobro:

1. Carta de Cobro al Cliente.
2. Se envía al departamento legal si reincide en la falta de pago.

5. Procedimiento de Cuentas Incobrables

Se establece un % de provisión de acuerdo a la situación crediticia del cliente y probabilidad de recuperación de la cartera.

El Dpto. Contable registra el diario correspondiente a dicha provisión

Si la Compañía mantiene cuentas por cobrar mayores a 5 años y estas no presenten posibilidad de recuperaciones deberán ser dadas de baja en los estados financieros.