

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”  
UNAN MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DEPARTAMENTO  
DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN  
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS**

**TEMA GENERAL:**

**CONTROL INTERNO**

**SUBTEMA:**

**ANALISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, PARA UN MEJOR MANEJO Y CONTROL  
DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LAS EMPRESA “EL BUEN VESTIR S,A DURANTE EL  
AÑO  
2015.**

**AUTORES:**

**BR. JORGE LUIS CÁRDENAS VARELA.  
LIC. YESENIA DEL CARMEN CAMPOS URTECHO.**

**TUTORA: SANDRA ALVARADO CERVANTES.**

**MANAGUA, ENERO 2016**



## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso y creador del Universo, el que me ha dado fortaleza para culminar este proyecto, ya que cuando he estado a punto de retroceder y desmayar, Él ha sido mi guía para llegar hasta este momento tan importante en mi vida.

De igual forma, dedico esta tesis a mi madre Rosa Varela la mujer que me trajo al mundo, quien ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles y además por ser padre y madre al mismo tiempo.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos, aciertos y desaciertos.

Br. Jorge Cárdenas Varela



## DEDICATORIA

En primer lugar quiero agradecer eterna e infinitamente a Dios que me ha dado la sabiduría e inteligencia para culminar mis estudios universitarios, ya que siempre triunfamos en Cristo Jesús, ya que manifiestas el olor de su conocimiento por nosotros en todo lugar (2 Corintios: 2:14).

De manera especial agradezco a mis padres María del Rosario Urtecho Lezama y Julio Cesar Campos Jiménez, quienes en medio de sus limitaciones económicas me han cultivado una serie de principios y valores éticos y morales, que han contribuido a mi desarrollo profesional y a mi formación espiritual y social y a mis hermanos, porque me han brindado su apoyo incondicional por fuertes y contrarios que sean los vientos.

Y de manera especial agradezco a nuestro Comandante Presidente José Daniel Ortega Saavedra y a nuestra Primera Dama y Coordinadora de Comunicación y Desarrollo, Rosario Murillo.

Lic. Yesenia del Carmen Campos Urtecho



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su apoyo y protección durante todo mi transitar en este mundo, por regalarme la vida, bendecirme con todo lo que hasta este momento tengo.

A mi madre que con su ejemplo de una persona esforzada me ha enseñado a no desfallecer, ni rendirme ante nada y siempre perseverar teniendo presente sus sabios consejos.

A mi hermana por su apoyo incondicional con el fin de verme lograr el finalizar de mi carrera, subiendo un peldaño más en la vida.

A mi compañera de trabajo y amigos conocidos con los que he compartido y discutido algunos temas de interés dentro de nuestra carrera.

Gracias a todas las personas que fueron partícipes de este logro en mi vida.

Br. Jorge Cárdenas Varela



---

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora;

En segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi Madre María del Rosario Urtecho Lezama, a mi Padre Julio Cesar Campos Jiménez, a mis hermanos Julio Cesar Campos Urtecho y María Auxiliadora Campos Urtecho por su apoyo incondicional.

Por último a mis compañeros de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a nuestra coordinadora de tesis quién nos ayudó en todo momento, Licenciada Sandra Alvarado Cervantes y al cuerpo de docentes que nos han transmitido sus conocimientos y experiencias a través de los últimos años.

Gracias a todas las personas que fueron partícipes de este logro en mi vida.

Lic. Yesenia del Carmen Campos Urtecho



**Valoración del docente**

Managua, Nicaragua, 07 de noviembre del 2015.

**Msc. Sandra Cervantes Sanabria**  
**Coordinadora del Programa SINACAM – UNAN - Managua**  
**Su Despacho.**

**Estimado Maestra Cervantes:**

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: Control Interno y el sub-tema “**Análisis del sistema de control interno, para un mejor manejo y control de las cuentas por cobrar en las empresa el Buen Vestir, durante el año 2015.**”, Presentado por la Licenciada: Yesenia del Carmen Campos Urtecho Carnet No. 02-31801-1 y el Bachiller: Jorge Luis Cárdenas Varela Carnet No. 13-40037-1 para optar al título de licenciados en Contaduría Pública y Finanzas.

Este Informe Final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Seminario de Graduación que especifica la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

\_\_\_\_\_  
Msc. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes  
Tutora



### **Resumen**

El objetivo principal del presente Seminario de Graduación Analizar el sistema de control interno, para un mejor manejo y control de las cuentas por cobrar en la empresa “EL BUEN VESTIR S,A”.

El presente Seminario de Graduación ha sido desarrollado sobre la base del análisis de la información de las operaciones de las cuentas por cobrar del 2015 de la empresa “EL BUEN VESTIR S,A”, lectura y análisis del informe caso y bibliografía relacionada con el tema del control interno de las cuentas por cobrar.

El problema principal de la empresa radica en el incumplimiento en el pago de las cuentas por cobrar por parte de clientes, debido al retraso en el cumplimiento de los pedidos solicitados por los mismos, trayendo consigo un incremento en el % de las cuentas incobrables. Esto se debe a la inconformidad de los clientes, a las debilidades en el sistema de control interno de las cuentas por cobrar, a la falta de gestión y seguimiento, así como a la falta de análisis de antigüedad de saldos de cuentas incobrables.

Para solucionar el problema objeto del presente estudio se proponen una serie de acciones entre las que podemos mencionar el fortalecimiento del control interno, mejoramiento de la planificación de la producción de mediano y largo plazo, análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar, elaboración de la política de cuentas por cobrar determinando en ella el % de cuentas incobrables, mejoramiento de la flota vehicular para el cumplimiento del abastecimiento de los pedidos de los clientes, que contribuyan a la solución del problema.

Como resultado de la investigación se puede concluir que los componentes que integran el control interno están interrelacionados con los estilos de la dirección, e integrados al proceso de



gestión de la empresa y en este caso específico aplicado a las cuentas por cobrar, lo que nos permite establecer acciones y medidas para evitar posibles fraudes y riesgo en la empresa.

La implementación de los elementos de control interno aplicados a las cuentas por cobrar, contribuye al mejoramiento del control y seguimiento así como a la supervisión de todos los sistemas administrativos de la empresa y específicamente al sistema de las cuentas por cobrar.

Este sistema por su dinámica cambiante debe de ser objeto de actualización permanente y el control, seguimiento y supervisión se debe de materializar en un plan de acción autorizado por la máxima autoridad de la empresa, que sea del conocimiento de todo el personal (funcionarios y empleados) y que exista una comisión especial de implementación, supervisión y seguimiento.

El sistema de control interno de las cuentas por cobrar nos permite evaluar la antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar, la elaboración de la política de crédito y el porcentaje de las cuentas incobrables.





**Contenido**

Dedicatoria.....i

Agradecimiento.....iii

Carta aval..... v

Resumen.....vi

I. Introducción ..... 1

II. Justificación ..... 3

III. Objetivo de la Investigación ..... 4

IV. Desarrollo del subtema ..... 5

    4.1. El control Interno.....5

        4.1.1. Antecedentes del Control Interno.....5

        4.1.2. *Definición* .....5

        4.1.3 *Importancia* .....6

        4.1.4 *Objetivos de control interno*.....7

        4.1.5 *Elementos del control Interno* .....8

            4.1.5.1 *Esfera Esquemática del control interno y sus elementos* .....11

        4.1.6. *Componentes de control interno*.....16

            4.1.6.1 *Ambiente de control interno*.....16

            4.1.6.2 *Evaluación del Riesgo* .....18

            4.1.6.3 *Actividad de Control* .....18

            4.1.6.4 *Información y Comunicacion* .....19

            4.1.6.5 *Monitoreo* .....19

        4.1.7 *Clasificación del control interno*.....19

        4.1.8 *Metodo de Evaluacion del Sistema de Control interno* .....20

        4.1.9 *Implementacion del Sistema de Control Interno* .....22

    4.2 *Informe Coso*.....23

        4.2.1 *Definición y objetivos:* .....23

        4.2.2 *Componentes COSO I* .....23

            4.2.2.1 *Ambiente de control* .....24

            4.2.2.2 *Evaluación de Riesgos* .....26

            4.2.2.3 *Actividades de Control* .....28

            4.2.2.4 *Información y Comunicación* .....30



## SEMINARIO DE GRADUACION

---

4.2.2.5	<i>Supervisión</i> .....	32
4.3	Cuentas por Cobrar .....	34
4.3.1	¿ Que son las Cuentas por Cobrar de una Empresa?.....	34
4.3.2	Definición .....	35
4.3.3.	Control Interno .....	36
4.3.3.1	<i>Contabilización</i> .....	37
4.3.3.2	<i>Método de Estimación</i> .....	37
4.3.3.3	<i>El porcentaje de las ventas a crédito.</i> .....	37
4.3.3.4	<i>Antigüedad de Saldos</i> .....	37
4.3.3.5	<i>Recuperación Cuentas Incobrables</i> .....	38
4.3.3.6	<i>Rotación de cuentas por cobrar</i> .....	38
4.3.4	Clasificación de las cuentas x cobrar .....	39
4.3.5	<i>Objetivos de las cuentas por Cobrar:</i> .....	40
4.3.5.1	<i>Determinación del Nivel de las cuentas por cobrar</i> .....	41
V.	Caso práctico.....	42
5.1	Perfil de la empresa.....	42
5.1.1	Historia de la empresa .....	43
5.1.2	Misión y visión.....	44
5.1.3.	Objetivos estratégicos .....	45
5.1.4.	Valores éticos El buen vestir, S.A. ....	46
5.1.5.	Organización .....	47
5.2.	Planteamiento del problema.....	48
5.3.	Diagnóstico del problema .....	49
5.3.1.	Ambiente de control .....	50
5.3.2.	Evaluación del riesgo .....	52
5.3.3.	Actividades de control.....	54
5.3.4.	Información y comunicación.....	56
5.3.5.	Monitoreo .....	58
5.4.	Solucion Alternativa .....	60
5.5.	Conclusión del caso .....	63
VI.	Conclusión.....	65
VII.	Bibliografía.....	66
VIII.	ANEXOS.....	67



## I. Introducción

El control interno se define como la organización, métodos y procedimientos que adopta la administración de una entidad para ayudar a lograr los objetivos administrativos y asegurar en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable de manera general y de manera específica a las cuentas por cobrar.

El trabajo incluye la aplicación del control interno y el análisis periódico de las cuentas por cobrar, con la finalidad de determinar la antigüedad de saldo, la determinación de cuentas morosas y de cobro dudoso, para tomar decisiones sobre la afectación o no de esas cuentas, decisiones que afectan la presentación de los estados financieros de la organización.

Todo con la finalidad de garantizar la correcta aplicación contable y financiera de los registros y presentación de los estados financieros, la aplicación del control interno de las cuentas por cobrar y determinar la utilidad e importancia del control interno aplicada en las cuentas por cobrar, con el fin de disminuir o eliminar riesgo, evitando irregularidades y errores y mejorando el control interno de la organización.

El objetivo principal de los procedimientos de control interno es el de reducir de manera efectiva y a un nivel tolerable, el riesgo de pérdida o mal uso de recursos monetarios, bienes o propiedades de la Empresa “EL BUEN VESTIR S, A. Como es de esperarse, no todos los controles resultan ser efectivos para todos los diferentes tipos de operaciones, por lo cual es importante



## SEMINARIO DE GRADUACION

---

hacerle revisiones periódicas y modificar los procedimientos que se consideren más apropiados en un determinado momento o en una determinada área especializada.

El presente Seminario de Graduación refiere específicamente a aquellas operaciones administrativas y contables, formas de registro y elaboración de reportes que ayudarán a proporcionar la adecuada y oportuna análisis y presentación de los estados financieros relativos a la gestión administrativa y financiera de las cuentas por cobrar de la empresa “EL BUEN VESTIR S,A”, sirviendo a la vez de guía a los funcionarios, empleados empresas pública como privada para un eficiente y eficaz desarrollo de sus funciones.

Para garantizar los objetivos del presente trabajo, el mismo ha sido estructurado en ocho acápites. En el primer acápite denominado “Introducción” se presenta la finalidad del trabajo y la causa principal de su elaboración, la metodología utilizada para la recopilación, procesamiento, análisis, desarrollo y el contenido del mismo, en el segundo acápite se aborda la justificación del seminario Monográfico, en el tercer acápite se definen los objetivos, en el cuarto acápite “Desarrollo del Tema” El Control Interno en las cuentas por cobrar, en el quinto acápite comprende el desarrollo del caso práctico, por último en el sexto, séptimo y octavo acápite, se presentan las conclusiones, recomendaciones, así como la bibliografía consultada y los anexos.



## II. Justificación

El presente trabajo se justifica por las siguientes razones:

El Control interno de las cuentas por cobrar es muy importante para la Empresa, a través del control interno podemos analizar la rotación y la capacidad de recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa, contribuyendo al fortalecimiento de la empresa y al análisis de los estados financieros con el propósito de determinar la situación actual de la empresa, referido a las cuentas por cobrar.

El sistema de control interno de la cuenta por cobrar, permite garantizar un flujo de efectivo que nos permita cumplir con nuestras obligaciones contractuales, una cartera sana que nos permita tener acceso a créditos y apalancamiento financieros.

En el aspecto científico tener un control interno en las cuentas por cobrar, nos ayudara en la investigación de estudios descriptivos para depurar las cuentas por cobrar y poder realizar gestiones permanentes, con el objetivo de tener un control exhaustivo sobre la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar.

Para los demás estudiantes es algo muy importante, le ayudara a conocer más sobre el control interno en las Empresas y poder abordar todas sus operaciones contables con buena organización para un fácil y mejor manejo en sus cuentas. Implementar normas de control interno, para así evitar errores o fraudes en las diferentes operaciones realizadas, o de los estados financieros.



### **III. Objetivo de la Investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Analizar el sistema de control interno, para un mejor manejo y control de las cuentas por cobrar en la empresa “EL BUEN VESTIR S,A”, durante el año 2015.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Explicar las generalidades del control interno.
- Conocer e Identificar los elementos del control interno según la herramienta coso.
- Describir los métodos y procedimientos establecidos para el control interno de las cuentas por cobrar.
- Identificar las políticas y procedimientos contables para cuentas por cobrar en la Empresa” EL BUEN VESTIR S, A” del año 2015.
- Evaluar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa “EL BUEN VESTIR S, A” del año 2015.



#### IV. Desarrollo del subtema

##### 4.1 *El Control Interno*

##### 4.1.1 **Antecedentes del Control Interno.**

El Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. La causa principal que dio origen al Control Interno fue la "gran empresa" A finales de este siglo. El control interno es de importancia para estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados financieros, frente a los fraudes y eficiencia e eficacia operativa. Mailxmail (2009)

##### 4.1.2 **Definición**

Control Interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. (Mantilla, 2013).



Es el plan de organización y todos los métodos o procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. (Mantilla, 2013).

### 4.1.3 Importancia

“Según Soto B,(2010) La importancia del control interno: Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes, entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.





El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades, errores y propone por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales". Soto B, (2010).

#### **4.1.4 Objetivos de control interno**

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable. Soto B, (2010).



#### 4.1.5 Elementos del control interno

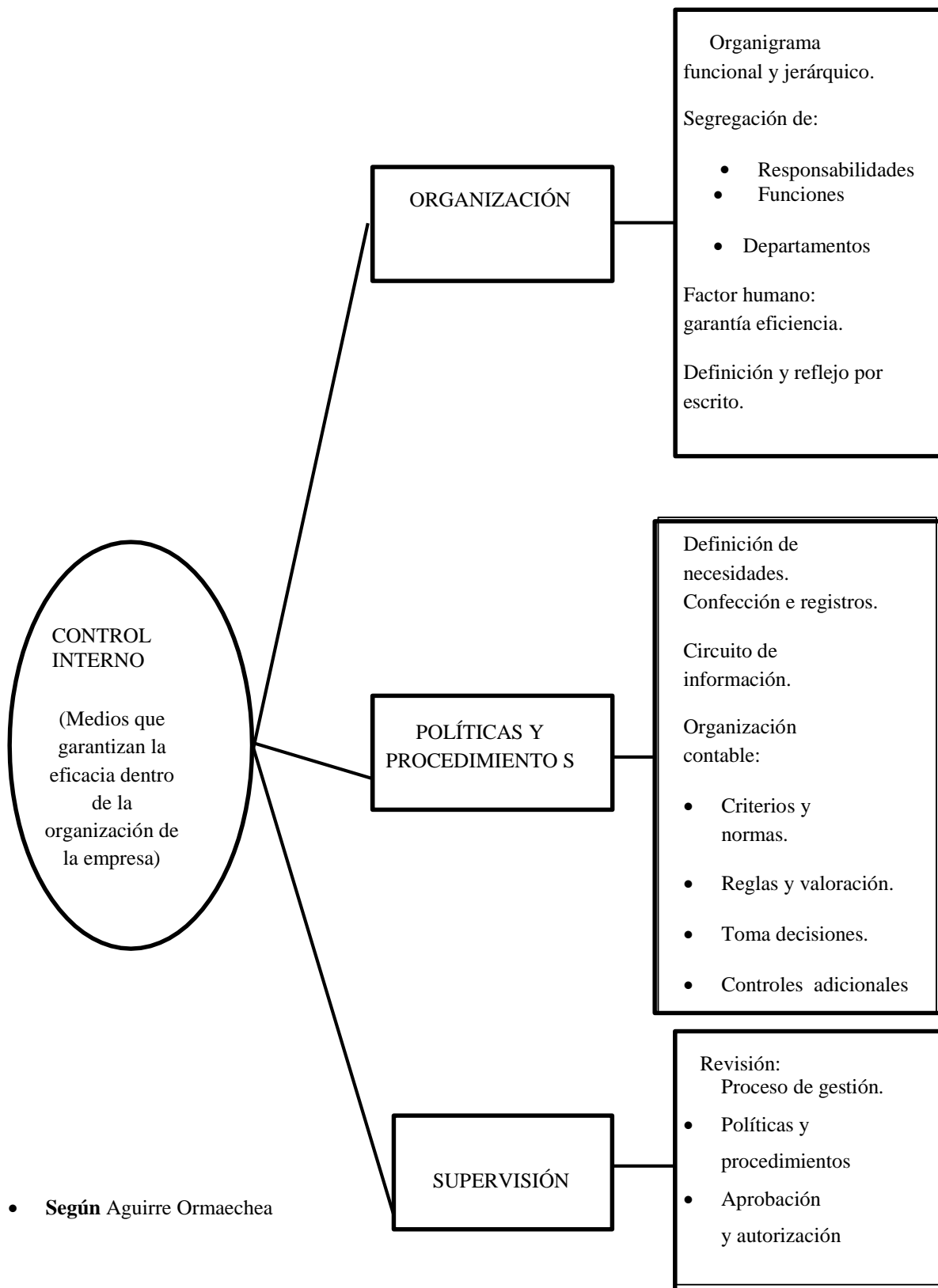
Para el logro de un buen sistema de control interno se requiere de un plan de organización que involucre a toda la empresa y contribuir con los resultados esperados, el Estupiñan, R. (2006, pg. 20), menciona los siguientes elementos del control interno.

- Elemento de organización: un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización, para los empleados, y que segregue las funciones de registro.
- Elementos, sistemas y procedimientos: un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.
- Elementos de personal:
  - Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.
  - Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.



- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.
  
- Elementos de supervisión: una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

Por su parte, Aguirre. O (2005, pg. 191). Propone un desglose del control interno que se corresponde con lo mostrado en la figura adjunta:





#### 4.1.5.1: Esfera esquemática del control interno y sus elementos

Los elementos del control interno propuestos por Aguirre, J. (2005, Pág. 191), son los siguientes:

- **Organización estructural:** la organización de una empresa debe venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

Con todo, las pautas que se deben considerar en la organización son las siguientes:

- **División de departamentos y sus responsabilidades:** la organización se estructura en departamentos. En cada uno de ellos se debe de definir, de una manera clara y precisa, las funciones y tareas a realizar por el personal así como sus correspondientes responsabilidades.
- **División de funciones:** la división de funciones y responsabilidades es de gran importancia para los distintos departamentos, secciones y personal de la empresa. Con ello se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción, es decir, autorización, ejecución, registro, y custodia y protección de activos.

Según Aguirre, J. (2005, Pág. 192), el objetivo de esta segregación es reducir el riesgo de errores y asegurar que no se produzcan situaciones de fraude. Así pues, existirá una adecuada separación de competencias para cada transacción en cuanto a su:

- Autorización y ejecución.
- Custodia de los activos involucrados en la transacción.
- Evidencia documental y registro contable.



Es recomendable que todas estas responsabilidades, junto con el límite de autoridad de las mismas, estén definidas y reflejadas por escrito.

- **El factor humano:** entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad está la presencia de un personal responsable, eficiente, motivado y capacitado, ya que es en el donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa.

Aguirre, J. (2005, Pág. 192), indica que, el factor humano puede suponer tanto una de las mayores confianzas en el sistema de la organización como uno de los mayores riesgos en el cumplimiento de los fines del control. Los aspectos que contribuyen a que el personal constituya un medio adecuado en la estructura organizativa son:

- Selección adecuada del personal siguiendo para ellos unas bases definidas según el puesto del trabajo.
- Formación del personal de una manera continuada, adaptando siempre según las necesidades de la empresa y desarrollando al máximo sus capacidades.
- Seguimiento en el rendimiento.
- Remuneraciones objetivas acordes con la capacidad de la persona y su responsabilidad en el puesto, así como incentivos sujetos al alcance de objetivos.
- Posibilidades de promoción en la organización en cuanto a puesto y responsabilidades.
- Entorno de trabajo apropiado, seguridad en el mismo, horarios racionalmente definidos, etc.



- **Políticas y procedimientos contables y operativos:** es necesario que exista un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo - contable (circuito informativo y contabilidad) como el sistema operativo de la empresa (aprovisionamiento, producción, comercialización, administración de recursos financieros, recursos humanos, etc.).

Aguirre, J (2005, Pág. 192), considera las siguientes pautas para un buen sistema de control interno:

- **Equipos para el proceso de transacciones:** la consideración de todas las operaciones y variables que entran a formar parte de la operativa del negocio, así como la magnitud de las mismas, son elementos básicos para la selección de los equipos que procesen dichas operaciones y sus capacidades necesarias.
- **Registros contables y comprobantes:** los registros deben confeccionarse de tal manera que se amolden a las necesidades de información de la empresa. Se imputarán siempre en códigos, previamente definidos por la sociedad (plan de cuentas), y se transcribirán en los diferentes libros de transacciones (registros de facturas emitidas, facturas recibidas, bancos, etc.).

Los procedimientos serán los necesarios para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos. Estos registros deben mantenerse siempre al día con el objeto de disponer de la información lo más recientemente posible. De esta manera la toma de decisiones es más eficaz y la posibilidad de detectar errores más rápida.

- **Información:** los documentos y los elementos de registro son los medios, una vez realizados los inputs, de obtener la información.



Por ello, Aguirre, J. (2005, Pág. 193), asegura que es importante considerar los siguientes puntos en lo referente a la información:

- Canalización de la información siempre por los circuitos definidos para asegurar su control.
- Integrar la totalidad de la información obtenida por los distintos departamentos de la empresa. De este modo se podrá ratificar la fiabilidad y seguridad de la misma.
- Sistematización de la información contable a suministrar. La frecuencia y orden establecido en la recepción de la información favorece no solo la toma de decisiones sino que minimiza los posibles errores.
- Definición de la información necesaria para la toma de decisiones.
- La dirección requiere siempre conocer y estar actualizada de la gestión y situación del negocio, en todos sus aspectos, de una manera periódica. A modo de ejemplo, se podría definir la siguiente información como necesaria para la toma de decisiones:
  - Informes financieros: resultados, rentabilidad, tesorería, morosos, previsiones, desviaciones con presupuestos, etc.
  - Informes comerciales: pedidos, ventas, comisionistas, desviaciones de presupuestos, etc.
  - Situación de la fabricación: producción, productividad, planificación, desviaciones, etc.
  - Informes generales: estado de futuros proyectos específicos, nuevas incorporaciones departamentales, etc.
- **Organización contable y criterios:** El autor Aguirre, J. (2005, Pág. 193), indica que la organización contable asegura la fiabilidad de la información, de ahí que se definan unas normas y criterios contables, tales como:





- Elaboración de un plan de cuentas contables que se ajuste a las necesidades del negocio, adaptándose a las normativas vigentes en su caso. Esta irá numerada, clasificada y definida según su naturaleza (cuadro de cuentas).
- Criterios contables que se acojan a los principios de contabilidad generalmente aceptados, ya que el cumplimiento de los mismos son obligatorios al presentar la información contable.
- Reglas de valoración y de cálculo, principalmente de las partidas que componen el activo y el pasivo, cálculo de precios de coste, desglose y reparto de los costes de producción, etc.
- Documentos contables y detalles a presentar, tanto los que representen carácter obligatorio según las normativas correspondientes como los que se elaboran en el régimen interior de la empresa para la toma de decisiones (balance de situación, cuenta de resultados, estado de origen y aplicación de fondos, estado de variación de efectivo, registros de facturas, etc.).
- Controles extras: además de la definición de normas es necesario establecer una serie de controles adicionales que aseguren y maximicen la validez de la información contable.

La ejecución de dichos controles se realizará por la persona adecuada de una manera sistemática afectando, en muchos casos, a procesos extracontables.

- **Supervisión:** la supervisión da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos.

Según Aguirre, J. (2005, Pág. 194), engloba dos funciones a destacar:

- Revisar, por parte de la persona responsable:



- Que la gestión económico financiera está operando dentro del proceso definido, con los correspondientes controles contables, financieros y operacionales (verificación de cuadros de cuentas con datos globales, comprobación de conciliaciones, cumplimiento de compromisos, etc.).
- Las políticas, planes y procedimientos establecidos son correctos.
- Aprobación y autorización de documentación o de situaciones para que puedan seguir su ciclo normal dentro del circuito informativo- contable. Por ejemplo, aprobación de facturas recibidas antes de ser contabilizadas, autorización de pagos a proveedores o salarios, etc.

#### 4.1.6 Componentes del control interno

El nuevo enfoque del control interno aporta componentes que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales, es así, que Mantilla, A. (2005, pág. 5), refiere los componentes del control interno según el COSO y son los siguientes:

##### 4.1.6.1 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.

Para Whittington & Pany, K. (2000, pág. 173), los factores del ambiente de control son los siguientes:

##### - **Integridad y valores éticos:**

La efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. Para ser efectivas, estas normas deben ser comunicadas efectivamente por los medios apropiados, como las políticas oficiales, los códigos de conducta y el buen ejemplo.



- **Compromiso de ser competentes:** los empleados deben poseer las destrezas y el conocimiento esenciales para el desempeño de su trabajo. La gerencia debe comprometerse a contratar empleados con niveles apropiados de educación y experiencia y a proporcionarles la supervisión y la capacitación adecuadas. (Whittington & Pany, K. 2000, pág. 174).
  
- **Junta directiva o comité de auditoría:** el comité de auditoría de la junta directiva debe estar compuesto de directores externos que no sean empleados de ningún nivel de la organización. Esto permite o autoriza al comité de auditoría disuadir a la gerencia de ignorar los controles e incurrir en fraude.
  
- **Filosofía y estilo operacional de la gerencia:** la filosofía de la gerencia y el estilo operacional también se reflejan en la forma como la organización es manejada. Una organización más formal establecerá políticas escritas, informes de desempeño e informes de excepción para controlar sus diversas actividades.
  
- **Estructura organizacional:** una estructura organizacional bien diseñada proporciona una base para la planificación, la dirección y las operaciones de control. Esta divide la autoridad, las responsabilidades y los deberes entre los miembros de una organización al manejar aspectos como la toma de decisiones centralizada versus descentralizada y una distribución apropiada de deberes entre los diversos departamentos. (Whittington & Pany, K.2000, pág. 174).
  
- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** para aumentar el ambiente de control, la gerencia desarrolla descripciones del trabajo a los empleados y define claramente la autoridad y la responsabilidad dentro de la organización. También pueden establecerse políticas que describan las prácticas de negocio



apropiadas, el conocimiento y la experiencia del personal clave y el uso de los recursos. (Whittington & Pany, K. 2000, pág. 176).

- **Políticas y prácticas de los recursos humanos:** las políticas y prácticas de la gerencia para contratar, orientar, capacitar, evaluar, aconsejar, promover y compensar a los empleados tiene un efecto significativo sobre la efectividad del ambiente del control.

De lo anterior se desprende que en una empresa debe dirigirse por objetivo, lo que significa que tanto los gerentes como los subordinados de una organización conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada persona en término de los resultados que de él se esperan y emplear estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros. (Whittington & Pany, K. 2000, pág. 177).

#### **4.1.6.2 Evaluación del riesgo:**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben de valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados de distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. (Whittington & Pany, K. 2000, pág. 177).

#### **4.1.6.3 Actividades de control:**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. También que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. (Whittington & Pany, K. 2000, pág. 178).



#### 4.1.6.4 Información y comunicación:

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

#### 4.1.6.5 Monitoreo:

Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por actividades de monitorización sobre la marcha, evaluaciones separadas, o combinación de las dos. La monitorización sobre la marcha ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. (Whittington & Pany, K. 2000, pág. 180).

#### 4.1.7 Clasificación del control interno

En lo que a la clasificación del control interno se refiere, Aguirre, J. (2005, pág. 189), afirma que existen dos tipos de controles internos:

- **El control interno contable:** se trata de los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable, sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro.



- **El control interno administrativo:** se incluyen aquí los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección.

Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera – contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.).

#### 4.1.8 Métodos de evaluación del sistema de control interno

Para evaluar el control interno, así como el relevamiento de la información para la planificación de la auditoría, Estupiñan, R. (2006, pág.160), menciona tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario.
  - Narrativo o descriptivo.
  - Gráfico o diagramas de flujo.
- **Método de cuestionarios:** Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. De lo antes dicho se desprende que la Aplicación del cuestionario permite guiar el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno.



- **Método narrativo o descriptivo:** Estupiñan, R. (2006, pág.161), la define como la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Este método, que puede ser aplicado en auditoría de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.

- **Método gráfico o diagrama de flujo:** Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes, y localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa. Entre sus principales Ventajas están: (a) identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos; (b) permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en el relevamiento, y (c) facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos.

- **Combinación de métodos:** Estupiñan, R. (2006, pág.162), señala que resulta muy beneficioso la aplicación de distintos métodos, como cuestionarios y flujogramas. A continuación algunas ventajas:



El diagrama facilita la respuesta de algunas de las preguntas del cuestionario. Los auditores externos preparan los cuestionarios con el objeto de que sean aplicables a la generalidad de la compañía que, en algunas oportunidades, no es aplicable a todas sus partes. De existir un flujograma del circuito administrativo pertinente, el auditor podría identificar algunas debilidades del sistema susceptibles de mejoramiento.

Cuando por la naturaleza de las operaciones en la empresa, existiera algún sistema administrativo no muy usual y no se dispusiera de preguntas ya estructuradas en el cuestionario estándar, el auditor externo soluciona el problema diagramando el circuito con la finalidad de evaluar los controles en él establecidos.

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

Según Mantilla, S. (2005, pág. 46) esta es una actividad de responsabilidad de la alta gerencia, normalmente a través de consultores externos. Consiste en poner a funcionar, en plazos prudentes, el diseño aceptado.

Para esto el primer paso, usualmente, es la capacitación a los máximos niveles directivos como al personal clave en la organización, respecto del criterio de control seleccionado, las razones para ello y la metodología asociada con el mismo.

Lo siguiente es poner a funcionar un plan piloto, dicho plan debe realizarse en un área que sea clave para la organización, y posteriormente ir implementándolo en el resto de las áreas, y no seleccionar el área piloto por un área operativa de bajo nivel.

Finalmente, el paso siguiente en esta etapa es la consolidación e integración en un sistema único y coherente.





## 4.2. Informe Coso

### 4.2.1. Definición y objetivos

“Según Coopers, (2003) COSO 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. COSO ha establecido un modelo común, de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

Los objetivos del informe coso son:

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades; cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.”

(Coopers&Librand) 2003

### 4.2.2. Componentes COSO I

“El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión: (Mantilla B, Samuel Alberto, 2003).



- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Supervisión

### 4.2.2.1. Ambiente de control

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente se evalúa los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias. (Mantilla B, Samuel, A 2003).

La evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación. No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los



resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia,
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como Su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.



En las organizaciones la existencia de consejos de administración y comités de auditorías son con suficiente grado de independencia y calificación profesional. El ambiente de control será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización. (Mantilla B, Samuel A 2003).

### **4.2.2.2. Evaluación de Riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad. (Mantilla B, Samuel Alberto 2003).

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.



A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones interna
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes,
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento,
- Nuevos productos, actividades o funciones.



Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones. (Mantilla B, Samuel A, 2003).

#### **4.2.2.3. Actividades de Control.**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados Him (2012)

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, ésta al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.



A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos.
- Manuales / Automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones como:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de



las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control. Him (2012)

#### **4.2.2.4. Información y Comunicación.**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. (Mantilla,2013)

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas. El sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para





tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno. A sí mismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen. Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras. (Mantilla, 2013)



#### 4.2.2.5. Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica 'para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. ( Mantilla, 2013)

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables



- La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.
- Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.
- Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
  - ✓ El alcance de la evaluación
  - ✓ Las actividades de supervisión continuadas existentes.
  - ✓ La tarea de los auditores internos y externos.
  - ✓ Áreas o asuntos de mayor riesgo.
  - ✓ Programa de evaluaciones.
  - ✓ Evaluadores, metodología y herramientas de control.
  - ✓ Presentación de conclusiones y documentación de soporte
  - ✓ Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.



Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. (Mantilla, 2013)

### **4.3. Cuentas por Cobrar**

#### **4.3.1 ¿Qué son las cuentas por cobrar de una empresa?**

Según Meza, C. (1996, pág. 63), las cuentas por cobrar son los importes que adeudan terceras personas a la empresa. Existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa, y existen cuentas por cobrar que no corresponden a las operaciones de la empresa. Las cuentas por cobrar que no provienen de las operaciones del negocio se derivan de diversas transacciones como los préstamos a empleados y anticipos a empleados que da la empresa, entre otros. Las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones propias de la empresa son sumas que adeudan los clientes por ventas de bienes o servicios a crédito.

Normalmente las empresas venden a crédito, a 30 o 60 días, con lo que se crea una cuenta por cobrar a los clientes, pero de estas cuentas no todas se llegan a cobrar, de modo que se produce un incobrable, mas diríamos un gasto por incobrable, el cual varía de acuerdo a las políticas que se tengan en el departamento de créditos y cobros y en el departamento de ventas de la empresa, Por ejemplo si son departamentos que estudian a los clientes en forma adecuada con relación a su potencial financiero para poder cancelar la posible cuenta con la empresa, entonces se tendrán pocos incobrables y viceversa.



#### 4.3.2. Definición

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones etc. y que por lo tanto pueden ser cobrados.

También son derechos pecuniarios contra otras entidades o personas. Se consideran parte del activo circulante y generalmente se generan de las ventas a crédito o prestación de un servicio. Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes, deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas. Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del Estado de Posición Financiera Representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. Desde el punto de vista del administrador financiero la cantidad en pesos de las cuentas por cobrar se puede dividir en dos partes:

- Los desembolsos de caja efectuados por la empresa al proporcionar los productos que se han vendido.
- Los desembolsos de caja y de los precios de venta de los productos. (Gitman, 2012, Pag.525)



### 4.3.3. Control Interno

Para fines de control interno deben separarse cuatro funciones:

- Aprobación del Crédito
- Ventas
- Contabilización
- Cobro

Las cuentas por cobrar sirven como cuenta control en el libro Mayor, tiene las Subcuentas que son cada cuenta individual de los clientes. Otras Cuentas por Cobrar están formadas por cuentas por cobrar empleados y funcionarios. También se pueden incluir los intereses acumulados por cobrar, impuestos por cobrar. Por lo general, estas son a largo plazo, pues su vencimiento es mayor a un año. No obstante tienen una parte circulante, que vence cada año.

Cuentas Incobrables o de dudoso cobro: En las empresas que venden a crédito se corre el riesgo de contraer partidas de dudoso cobro o cuentas incobrables. Estas cuentas constituyen una pérdida o un gasto para las empresas. (Gitman, 2012, Pag.525)



#### 4.3.3.1. Contabilización

Existen dos métodos para contabilizar las cuentas y documentos por cobrar que parecen incobrables:

- a. Método de Estimación: Este se puede estimar de dos formas:
  - Porcentaje sobre ventas.
  - Por antigüedad de saldos.
- b. Método de Cancelación Directa. (Gitman, 2012, pág. 530)

#### 4.3.3.2. Método de Estimación

Para presentar Estados Financieros más exactos las compañías con cuentas por cobrar significativas utilizan la Provisión de cuentas incobrables, la cual es una contra cuenta de las cuentas por cobrar. Se realiza el asiento de un débito al gasto por cuentas malas con crédito a una provisión para cuentas incobrables. Esta cuenta refleja el valor estimado de las cuentas incobrables para un período determinado. En el Estado de Situación se presenta rebajando las cuentas por cobrar. (Gitman, 2012, pág. 530)

#### 4.3.3.3. El porcentaje de las ventas a crédito.

Está basado en la experiencia de períodos anteriores, una empresa puede determinar el porcentaje que representan las cuentas cobrables del total de ventas a crédito y fija este porcentaje como base de su estimación. (Gitman, 2012, pág. 530)

#### 4.3.3.4. Antigüedad de Saldos

Para realizar el análisis de antigüedad de saldos se prepara una cédula de antigüedad en la que se clasifica cada partida según la fecha de vencimiento. El número de días que ha estado



vencida la cuenta abarca desde tal fecha hasta el día de la preparación. También se usa una escala móvil de porcentajes. (Gitman, 2012, Pag.525)

#### **4.3.3.5. Recuperación Cuentas Incobrables**

Cuando una empresa recupera una cuenta que había sido cancelada por incobrable se procede a restaurar la deuda y a registrar el cobro de la misma. Si fue por el método de estimación se debita la cuenta por cobrar y se acredita la provisión para cuentas malas. Y luego se procede a eliminar la cuenta por cobrar contra el efectivo recibido. Las cuentas por cobrar se relacionan entre si los Documentos por Cobrar son cantidades que adeudan los clientes y para las cuales se generó por escrito un instrumento de crédito formal. Al firmar un documento, el deudor reconoce la deuda y acepta pagarla en las condiciones especificadas. Por lo que un documento tiene mayor fuerza legal.

Otro instrumento muy útil que da validez a las cuentas y/o Documentos por cobrar El Pagare es un documento en el cual se promete pagar cierta suma de dinero a la vista o en una fecha determinada. Es pagadero a la orden de una persona o de una empresa, o al portador o poseedor del pagaré. Lo firma la persona o empresa que se compromete a pagarlo. (Gitman,2012, Pag.525)

#### **4.3.3.6. Rotación de cuentas por cobrar**

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación. Evalúa la eficiencia de la administración de crédito. (Gitman, 2012, Pag.525)





#### 4.3.4. Clasificación de las cuentas x cobrar

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata a Corto plazo y/o Largo Plazo. (Gitman, 2012, pág. 530).

- A corto plazo: Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.
- A largo plazo: Su disponibilidad a más de un año.

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben representarse en el Balance General como activo circulante y las cuentas por cobrar a largo plazo deben representarse fuera del activo circulante. También pueden clasificarse:

- Cuentas por cobrar al cliente: está compuesto de los montos que acuerdan los clientes con la empresa, debido al crédito tomado por la venta.
- Cuentas por cobrar Funcionarios y Empleados: son los acuerdos que los funcionarios y empleados hacen con la empresa por concepto de ventas a créditos, anticipo de sueldo, entre otros lo que se le descuenta después de su salario.
- Otras cuentas por cobrar: estas surgen por una variedad de transacciones tales como anticipo a un ejecutivo, empleado, ventas o compras de algo, daños o perdidas entre otros. (Gitman, 2012, pág. 530).

Estas cuentas deben ser presentadas en el balance general en el grupo de activo corriente después del efectivo ya que es lo que se puede convertir en efectivo lo más pronto posible, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa,



el cual, en la mayoría de los casos es de doce meses estas deben de colocarse en el renglón de activos no corrientes, es decir en el de otros activos. Otras cuentas asociadas con las cuentas por cobrar son los Clientes, que son todas aquellas personas que deben a los negocios, mercancías adquiridas a crédito y a quienes no se exige especial garantía, bajo este rubro se registran las cuentas por cobrar que posee la empresa y que provienen de las ventas de los bienes y servicios que proporciona a la entidad. Los Deudores Diversos también están relacionados y se refiere a los préstamos que hace la empresa ya sea a su personal o a otras terceras personas como accionista, reclamaciones, ventas de Activo fijo, impuesto pagados en exceso, entre otros. (Gitman, 2012, Pag.525)

#### **4.3.5. Objetivos de las cuentas por Cobrar.**

Su objetivo primordial es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía. Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, ayudando a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión. El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores, por ejemplo, se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, Porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado. Aunque los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal,



corresponde al director de finanzas cuidar que los créditos que se otorgue sean óptimos y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrán de generar. También se tratará de evitar que se otorgue crédito a clientes potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo. (Gitman, 2012, Pag.525)

#### **4.3.5.1. Determinación del Nivel de las cuentas por cobrar**

Para determinar un nivel en cantidad de cuentas por cobrar es necesario conocer las políticas que la empresa tenga en cuenta al otorgamiento de créditos y clientes mucha, por ejemplo acostumbran ofrecer descuentos por pronto, pago, pero es conveniente comparar el monto de dicho descuento con el costo de administración de la inversión en clientes para precisar cuál de las alternativas es la más conveniente. (Gitman, 2012, Pag.525).



## V. Caso práctico

### 5.1. Perfil de la empresa

La Empresa el Buen Vestir S.A es una de las cinco principales empresas manufactureras del país, dedicada a la producción y comercialización al por mayor de ropa de calidad para damas, caballeros y niños, sus principales clientes son: Las Tiendas Carrión ubicadas en los centros comerciales Plaza Inter, Metrocentro, Multicentro Las Américas y Galería Santo Domingo en Managua y en los centros comerciales de las cabeceras departamentales y regiones autónomas del atlántico norte y sur.

En la actualidad sus oficinas principales están ubicadas en el KM 14 carretera nueva a León y cuenta con centros de distribución en todo el país, contribuyendo con responsabilidad social al desarrollo del país y de las familias nicaragüenses a través de la generación de empleo, inversión de capital, incremento de la producción textil vestuario y abastecimiento del mercado local con ropa de calidad.



### 5.1.1. Historia de la empresa

La Empresa el Buen Vestir S.A fue constituida en el año 2002, inicia sus operaciones con una aportación de capital familiar de cuatro socios, todos hermanos, la socia mayoritaria Doña Francisca González, ocupa el cargo de Gerente General de la empresa, al inicio de sus operaciones, la empresa contaba con centros de distribución solamente en Managua, Masaya, Granada, y Tipitapa, al inicio de su constitución sus oficinas principales estaban ubicadas en las Colinas y dedicaban su producción a la comercialización en el departamento de Managua.

Las leyes que aplican a la empresa “El Buen Vestir S,A” son: Normas Internacionales de Información Financiera PyMEs,(NIIF PYME), Ley de concertación tributaria 822 y su reglamento, Código Laboral, Ley del INSS y su reglamento, Código del Comercio, Convenio Laboral, y las Normas y Políticas propias de la empresa.



### 5.1.2. Misión y visión

#### **Misión:**

Garantizar el abastecimiento a nivel nacional de ropa para damas, caballeros y niños, que cumpla con los estándares de calidad internacional.

#### **Visión:**

Ser la empresa líder en la confección y comercialización de ropa para damas, caballeros y niños en el mercado nacional e internacional.



### 5.1.3. Objetivos estratégicos

- Crear diseños innovadores modernos que estilicen y realcen la figura de las damas, caballeros y niños, cumpliendo con las expectativas del cliente.
- Utilizar materiales biodegradables de excelente calidad que se ajusten a los diseños y características de nuestros productos.
- Crear productos accesibles a la población de clase media, con ingresos mayores a los U\$500 dólares.
- Ser competitivos en el mercado nacional.



#### 5.1.4. Valores éticos El Buen Vestir, S.A.

- La gerencia general y los empleados de compañía, tienen como fundamento de sus actuaciones el cumplimiento de las leyes nacionales; así como de la normativa interna aplicable.
- Ningún miembro de la Gerencia General o empleado, puede ejecutar acciones que se contrapongan a las políticas y procedimientos establecidos.
- Los valores institucionales que deben conducir a todas las acciones relacionadas con las funciones de los empleados son: honradez, disciplina, transparencia, confiabilidad, solidaridad, respeto y equidad.
- Honradez: Todos los funcionarios y empleados realizan sus actividades bajo el principio de la honradez, creando así un ambiente de confianza entre la gerencia y los funcionarios y empleados y para con los clientes.
- Disciplina: Con disciplina, entrega y abnegación el personal de la empresa garantiza la producción de ropa de calidad en tiempo y forma, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por las normas internacionales.
- Transparencia: Todas las operaciones en esta empresa son realizadas por los funcionarios y empleados de forma íntegra y transparente.
- Confiabilidad: la información brindada por el área es veraz, oportuna y eficiente.
- Solidaridad: El trabajo en equipo es una de nuestras mejores armas, ya que se apoyan de forma oportuna en las tareas y funciones del personal de acuerdo a las capacidades, experiencia y conocimientos.



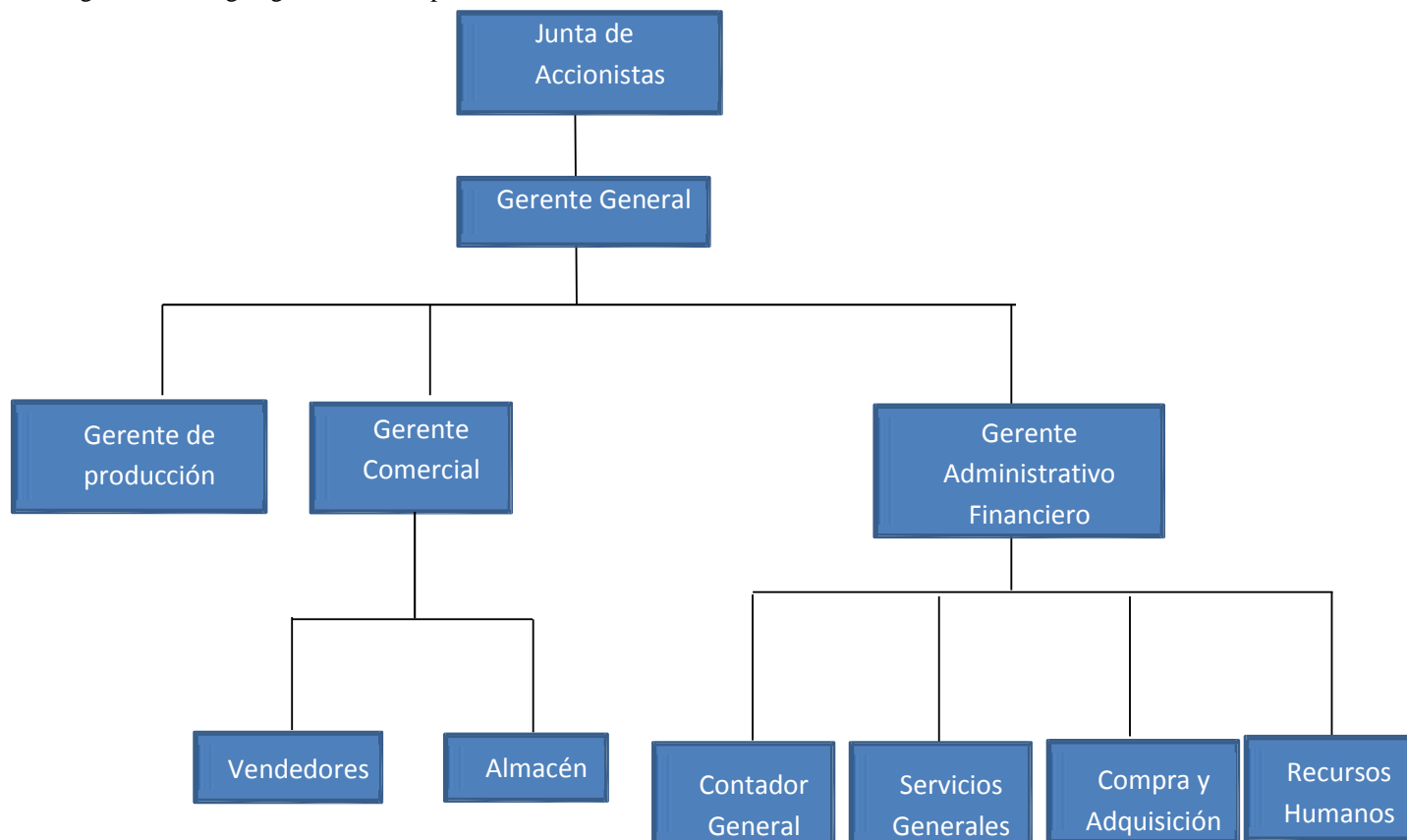


- Respeto. Existe respeto a todos los niveles de la organización.
- Equidad: Un principio novedoso de nuestra empresa es la equidad de género, el 50 % de los funcionarios y empleados son mujeres.

### 5.1.5. Organización

El organigrama para cuentas por cobrar existente en la empresa es el siguiente:

Figura no. 1. Organigrama de la empresa El Buen Vestir, S.A



Fuente: Proporcionado por la Empresa "EL BUEN VESTIR S,A"



## 5.2. Planteamiento del problema

Incumplimiento en el pago de cuotas por parte de clientes debido al retraso de pedidos solicitados por los mismos.

Síntomas:

- Informidad de los clientes
- Clientes morosos

Causas:

- Deficiencias en la planeación a mediano y largo plazo.
- Toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables internas y las externas.
- Los planes de producción no se corresponde con la demanda de los volúmenes y diseños solicitados por los clientes.
- La planificación de las operaciones es centrada en la producción y ventas de corto plazo.
- La flota vehicular existente a la fecha es insuficiente y sufre muchos desperfectos mecánicos, debido a que son equipos que han sido depreciados en su vida útil.



Pronostico:

- Los clientes insatisfechos, cambio de proveedor, disminución de la producción y ventas.
- La empresa no tendrá la capacidad de abastecimiento de los volúmenes y diseños a los clientes, debido a los problemas de planeación y de administración de la logística del transporte.
- Control al pronóstico:
- Fortalecer los mecanismos e instrumentos de planificación que permita implementar un plan de mediano y largo plazo para el abastecimiento a los clientes.
- Compra y mantenimiento de los nuevos vehículos en buen estado, para garantizar el abastecimiento en tiempo y forma.

### 5.3. Diagnóstico del problema

Actualmente la Empresa presenta un débil control interno que no permite garantizar el cumplimiento de sus objetivos, ya que existen una serie de condiciones adversas relacionadas con el control interno de la planificación de la producción de largo y mediano plazo, el abastecimiento de los clientes, lo que se traduce en una integración de antigüedad de saldo de las cuentas por cobrar, por falta de pago. Para poder realizar la evaluación se aplicó un cuestionario de control interno al rubro de cuentas por cobrar a dentro de la empresa el Buen Vestir S, A. y anexos varios como se debería llevar un mejor funcionamiento dentro de empresa.

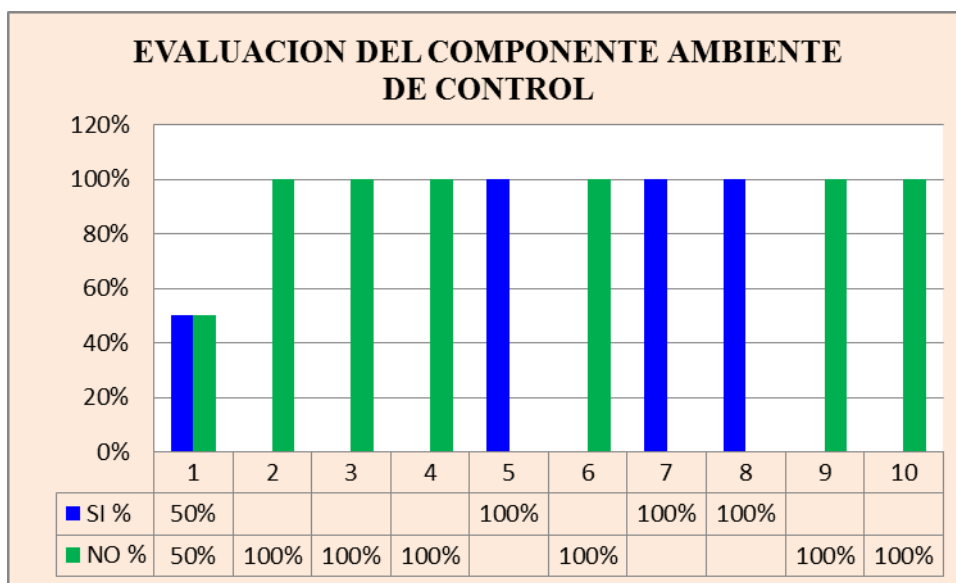


## 1. Ambientes de control

Objetivo: Conocer la opinión del administrador, y empleados de la Empresa sobre los factores de ambiente de control interno dentro del área de cuentas por cobrar; y estos son: asignación de autoridad y responsabilidad supervisión y competencia del personal.

Tabla N° 5.3.1: Evaluación del componente de ambiente de control

Cód.	Descripción		SI	NO
		Nº	%	%
1	¿Existe en esta área un listado de valores éticos que se deben poner en práctica?	1	50%	50%
2	¿Se ponen en práctica valores dentro de la organización?	2		100%
3	¿La selección del personal para el área de créditos y cobranzas está basada en capacidad, habilidades establecidas para ocupar este cargo?	2		100%
4	¿Los colaboradores cumplen con las exigencias tanto en capacidad como en habilidades para desempeñar de manera exitosa el cargo asignado?	2		100%
5	¿Existe una supervisión o responsable del área?	2	100%	
6	¿El responsable del área realiza una supervisión constante en el cumplimiento de objetivos?	2		100%
7	¿Existen políticas de control interno en el área de cuentas por cobrar?	2	100%	
8	¿Existe una planificación y dirección de las operaciones de control?	2	100%	
9	¿Las funciones para cada colaborador están distribuidas de manera equitativa y tiene rotación entre ellos?			100%
10	¿Se capacita y se evalúa de manera constante a los colaboradores de esta área?	2		100%



**Gráfico. Ambiente de Control**

#### Análisis e interpretación:

Como resultado de la evaluación del componente ambiente de control aplicado al administrador y al jefe de personal, obtenemos que un 50% afirma que existe en el área de cuentas por cobrar un listado de valores éticos que se deben poner en práctica, para lograr con ello la efectividad del control interno; pero el 100% de los encuestados asegura que estos valores planteados no son puestos en práctica por los colaboradores de esta área. Con respecto al proceso de selección del personal, no existen estándares que permitan contratar a personas capaces y hábiles que cumplan con las características necesarias para desempeñar este tipo de funciones; es por ello que se afirma en un 100% que no se cuenta con el personal idóneo que tenga destrezas y el conocimiento esencial para desempeñarse de manera eficiente en esta área. Del total de los encuestados el 100% afirma que no existe una supervisión sobre el cumplimiento de funciones y objetivos establecidos; así como también el 100% afirma que no existe una planificación y dirección de las operaciones de control con las cuales se puedan hacer cumplir las responsabilidades y deberes de los colaboradores. Las funciones a cumplir por cada uno de ellos no son asignadas equitativamente ni tienen rotación entre ellos. El 100% de los encuestados afirmó, que no existe capacitación ni evaluación constante a los trabajadores de esta área



## 2. Evaluación de riesgo

Objetivo: Conocer la opinión del administrador y empleados de la Empresa sobre identificación y análisis para identificar riesgos en el área de cuentas por cobrar.

Tabla N° 5.3.2: Evaluación del componente evaluación de riesgo

Cód.	Descripción	SI			NO		
		N°	%	%	N°	%	%
1	¿Se evalúa la condición económica del cliente antes de aprobar el crédito?	1	50%	50%			
2	¿Se investiga la situación financiera de los clientes?	2					100%
3	¿Se cuenta con programas de cómputo adecuado para el control de vencimiento de deudas por cobrar?	2					100%
4	¿Se revisan documentos o antecedentes de las cuentas de clientes con alta morosidad?	2					100%
5	¿A los clientes morosos se les suspende el crédito otorgado hasta que cancelen su deuda?	2					100%
6	¿Se revisan que las cuentas por cobrar hayan disminuido en comparación con años anteriores?	2					100%

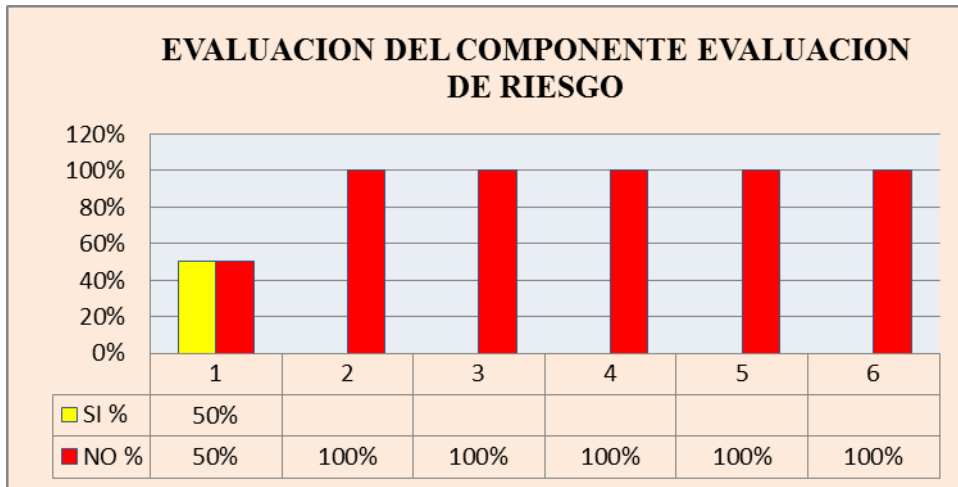


Gráfico Evaluación de riesgo

**Análisis e interpretación:**

Como resultado de la evaluación del componente evaluación de riesgos aplicado al gerente y al jefe de área de cuentas por cobrar, obtenemos que el 50% afirma que se evalúa la condición del cliente antes de otorgarle el crédito, por otro lado el 100 % manifiesta que no se investiga la situación financiera del cliente antes de otorgarle el crédito, así mismo el 100 % comunica que la empresa no cuenta con programas de cómputo que pueda facilitar la revisión de vencimiento de deudas de clientes, debido a esto el 100% comunica que no se revisan las cuentas de clientes con alta morosidad, esto imposibilita detectar posibles deudas impagas, a la vez dificulta la gestión en cuanto a la evaluación de posibles riesgos que afectan la situación económica de la empresa es por ello que el 100% afirman que no se pueden hacer comparaciones en cuanto a deudas con años anteriores. También el 100% de encuestados manifiestan que no existen verificaciones en cuanto a cuentas incobrables para su respectiva contabilización.



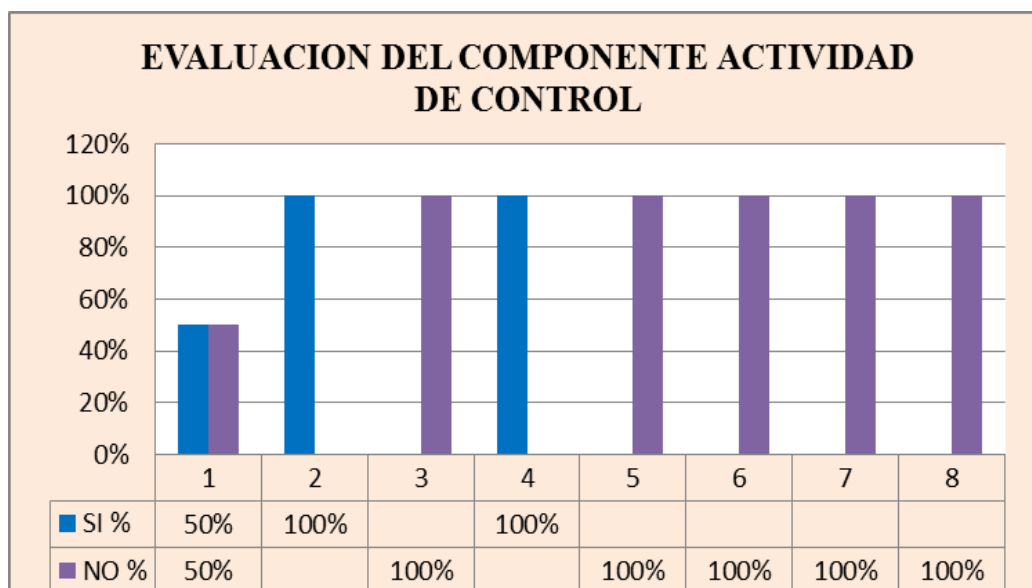
### 3. Actividades de control

Objetivo: Conocer la opinión del jefe de cobranzas y de un empleado de cuentas créditos y cobranzas y de la empresa sobre aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño, seguridad de activos y segregación de funciones.

Tabla N° 5.3.3: Evaluación del componente de actividades de control

Cód.	Descripción		SI	NO
		Nº	%	%
1	¿Se emiten reportes diarios de las cuentas por cobrar a la fecha?	1	50%	50%
2	¿Se llevan registros individuales auxiliares de las cuentas por cobrar?	2	100%	
3	¿Se concilian periódicamente las cuentas por cobrar?	2		100%
4	¿Se verifica que el crédito otorgado al cliente tenga registrada la factura?	2	100%	
5	¿Se hace una revisión periódica de los créditos vencidos y se examinan la causa de falta de pago?	2		100%
6	¿Se verifican los límites de crédito en cada cliente?	2		100%
7	¿Se tienen definidos más procedimientos de persecución de deuda?	2		100%
8	¿Los responsables de esta área tienen claras sus funciones?	2		100%





**Gráfico Actividades de control**

**Análisis e interpretación:**

El resultado de evaluación del componente ambiente de control aplicado al jefe de cobranzas y a un empleado del área de cuentas por cobrar da como resultado que el 50% de los encuestados afirman que se remiten reportes diarios de cuentas por cobrar, pero el otro 50% afirma que no lo hacen con frecuencia, asimismo el 100% de encuestados comunican que se llevan registros individuales auxiliares de las cuentas por cobrar, pero no se concilian periódicamente, así mismo el 100% afirma que se verifica la existencia de la factura del cliente con deuda por cobrar; en cuanto a las revisiones periódicas de crédito tenemos que el 100% afirman que no existen tales revisiones, es por ello que no se examina la causa de falta de pago del cliente, debido a que no se verifican los límites de crédito en cada cliente, así mismo tenemos que el 100% de encuestados opina que no se tiene bien definidos otros procedimientos de seguimientos de cuentas por cobrar, y todo esto debido a que el personal no tiene bien clara sus responsabilidades y funciones para hacer que se cumplan con un nivel más óptimo.

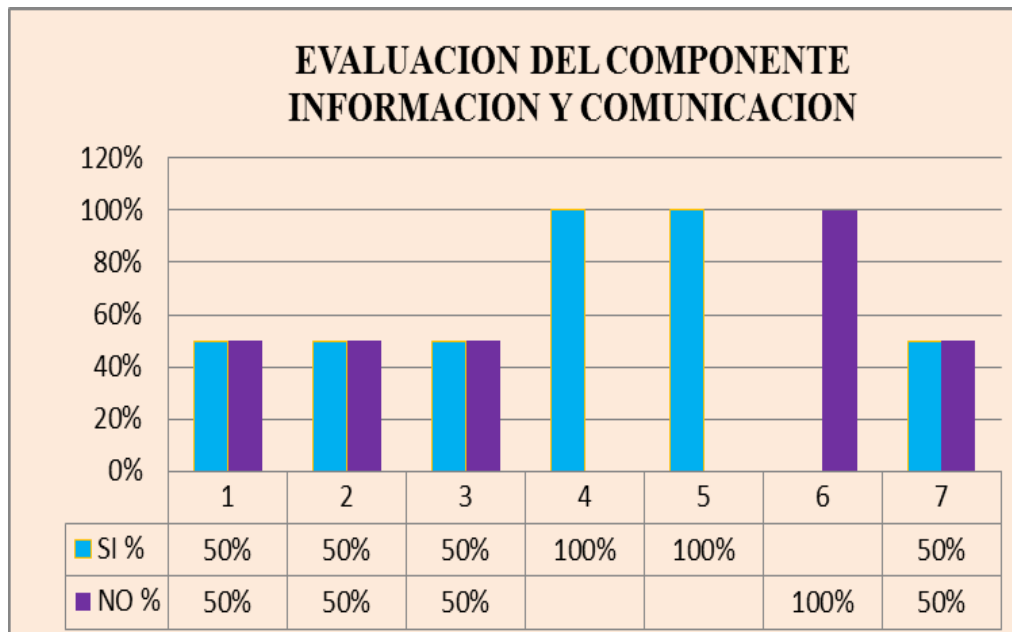


#### 4. Información y comunicación

Objetivo: Conocer la opinión del jefe de cobranzas y de un empleado de la empresa sobre información y comunicación entre los empleados y áreas anexas.

Tabla N° 5.3.4: Evaluación del componente información y comunicación

Cód.	Descripción		SI	NO
		Nº	%	%
1	¿Existe una comunicación efectiva entre los empleados que participan en el área de cuentas por cobrar para facilitar la coordinación y la realización eficiente de las tareas?	1	50%	50%
2	¿Los empleados conocen las políticas y procedimientos vigentes que haya determinado y aprobado la gerencia?	1	50%	50%
3	¿Los empleados conocen los medios de comunicación utilizables y el destinatario de la información sobre irregularidades detectadas en relación con las operaciones de cuentas por cobrar?	1	50%	50%
4	¿Se recopila información con otras áreas para el procesamiento correcto de las cuentas por cobrar?	2	100%	
5	¿Se comunica que las cuentas por cobrar estén debidamente documentadas y registradas?	2	100%	
6	¿Recibe el personal un mensaje claro por parte de la gerencia acerca de control interno en el área de cuentas por cobrar?	2		100%
7	¿Informa el área de cuentas por cobrar a la gerencia acerca de deudas con alta morosidad de los clientes?	1	50%	50%



**Gráfico Información y comunicación**

#### Análisis e interpretación

El resultado de evaluación del componente de control interno sobre cómo fluye la información y comunicación dentro del área, aplicado al jefe de cobranzas y un empleado de la empresa da como resultado que el 50% de encuestados informan que existe comunicación afectiva sobre coordinaciones para la realización de tareas, sin embargo el otro 50% manifiesta que no existen comunicaciones afectivas e informaciones acerca de cómo realizar el manejo de responsabilidades dentro del área, así mismo el 50 % manifiesta que conocen las políticas y procedimientos para el logro de objetivos; mientras que el otro 50% manifiesta que la gerencia les comunica los cambios adoptados pero esporádicamente, debido a esto no hay coordinaciones con otras áreas para la realización de tareas de una manera más óptima. Con respecto a las deudas con alta morosidad el 100% manifiesta que existen descoordinaciones con la gerencia en cuanto a la información de clientes con alto riesgo de pago para la toma de medidas-arbitraria.

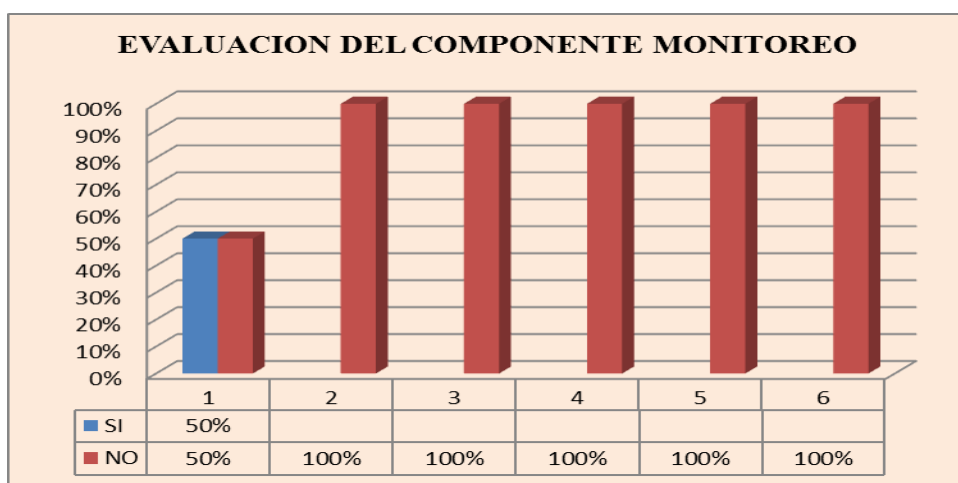


### 5. Monitoreo

Objetivo: Conocer la opinión del gerente y empleados de la empresa para conocer cómo se realiza la verificación de cumplimiento de objetivos.

Tabla N° 5.3.5: Evaluación del componente monitoreo

Cód.	DESCRIPCION	SI		NO
		N°	%	%
1	¿La gerencia verifica si los procesos de control interno al área de cuentas por cobrar se estén llevando tal como se esperaba?	1	50%	50%
2	¿Requieren los procedimientos que se confirmen los saldos de cuentas por cobrar mediante instancias independientes?	2		100%
3	¿Toma la Gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir diferencias reportadas por la función de auditoría interna?	2		100%
4	¿La función de auditoría interna es independiente?	2		100%
5	¿Recibe el personal un mensaje claro por parte de la gerencia acerca de control interno en el área de cuentas por cobrar?	2		100%
6	¿Son remitidos los informes de auditoría a la alta Gerencia?	2		100%



**Gráfico: Monitoreo**



### Análisis e interpretación

El resultado de evaluación del componente Monitoreo de control interno dentro del área, aplicado al Gerente y a un empleado de la empresa da como resultado que el 50% de los encuestados informan que existe verificación en cuanto a procesos de control interno y el otro 50% manifiesta que el control no es llevado con eficiencia, debido a esto el 100% manifiesta que la empresa no requiere de instancias independientes para la recuperación de la deuda, por lo tanto no existen auditores internos que puedan detectar posibles irregularidades que estén afectando la economía de la empresa, así mismo el 100% de encuestados afirman que desconocen acerca de cómo se lleva el control interno dentro de una empresa.



#### 5.4. Solución y Alternativas

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa “EL BUEN VESTIR, S.A” se ha logrado determinar que esta necesita de un sistema de facturación más eficiente para poder desempeñar sus actividades de manera más rápida y confiable. Ya que cuenta con el personal idóneo para manejar el sistema, además de poseer estructura adecuada para su implementación, su personal tiene la capacidad para el manejo de un software con el debido entrenamiento.

El sistema será utilizado por las personas que facturan el producto para poder hacer cálculos más rápidos, consultas y ventas más rápidas, minimizando errores que se puedan cometer.

El personal consultado ha mostrado un interés en la creación del sistema y piensan aportar ideas para su estructura desde el punto de vista de usuario.

El sistema está orientado exactamente hacia los objetivos de la empresa en general, dado que el sistema aportaría un seguimiento de los pedidos y reportes diarios a la gerencia llevando un control más robusto de la empresa. Se ha determinado que la Gerencia General es determinante para las cotizaciones, ya que los productos que se desean ofrecer necesitan una evaluación de esta entidad para proceder.

En el caso de controles no existe ninguno, a excepción de los elaborados por el departamento de contabilidad, aportando los saldos de los clientes a una fecha específica.



Este nuevo sistema incluye factura de consumidor final, comprobante de crédito fiscal, notas de débito, crédito y formulario único. Recordemos que los clientes desean una buena atención, esto incluye la manera en que se les atiende, que tan rápido son atendidos y la buena presentación de los documentos entregados. Por medio de este nuevo sistema la calidad se va a detectar desde el momento en que el empleado hace contacto con el cliente hasta que el cliente realiza el pago.

Ya que la empresa ha decidido adquirir nueva tecnología entonces esta también debe pensar en aplicar nuevos programas para estar a la par de este mundo cambiante. Esta forzada a cambiar para mantenerse a la par de la competencia que existe en su rama, no se puede quedar atrás, debe de estar siempre luchando en el campo de batalla.

Los documentos que emiten son la factura de consumidor final, el comprobante de crédito fiscal y la nota de crédito. Los datos que se encuentran en el interior de cada uno de los documentos se encuentran en los Anexos. (Factura de consumidor final), (comprobante de crédito fiscal) y (nota de crédito).



Aparte de los documentos de contabilidad, la empresa también lleva un registro de toda esta información por medio de una copia de la factura. Esto le facilita a la empresa a llevar todos sus datos de manera ordenada. El tiempo de realización de las facturas puede cambiar de acuerdo al cliente pero es un tiempo estimado de 5 a 10 minutos.

Para hacer estas facturas el empleado debe seguir una serie de pasos los cuales son:

- Toma el pedido
- Verificación de crédito e inventarios
- Se formula la cotización
- Se envía al cliente
- Cliente acepta la cotización
- Se envía a mercadería
- Se cobra

Nota: Si el cliente rechaza la cotización allí se termina el proceso.





### 5.5. Conclusión del caso

Debido a la gran competencia que existe en el mercado, la empresa “EL BUEN VESTIR, S.A”, debe de buscar la manera de poder mantenerse a la altura de los demás y con una posición en el mercado. De esta manera se beneficia la propia compañía, como también sus clientes antiguos y los que están por venir. No hay que ser un genio para darse cuenta que una compañía bien organizada trabaja con más rapidez y con mejor calidad. De esta manera se debe de mejorar mediante los componentes del control interno.

La implantación de un nuevo sistema de facturación sería una buena decisión para que se mantenga luchando en el mercado con mayor fuerza. Los propios empleados de la compañía están de acuerdo con el cambio a un nuevo sistema. Este sistema va a reforzar la estructura de trabajo que tiene la empresa “EL BUEN VESTIR, S.A, haciéndola más rápida y confiable. De esta manera puede llegar a ser más atractiva para el mercado.

Muchas veces se dice que es bueno el cambio, que hay que experimentar nuevas cosas y no quedarse en lo mismo. Este viene a ser el caso de la empresa “EL BUEN VESTIR, S.A”, este debe de buscar el cambio para poder mantenerse fuerte en este mundo de los negocios. Debe darse cuenta que al hacer cambios de vez en cuando puede resultar muy beneficioso para la empresa; por eso, cambiarse a un nuevo sistema de facturación es el mejor camino que puede tomar en este momento, ya que durante la evaluación del control interno se encontró que la principal debilidad era que no contaba con una tecnología adecuada que es un punto clave en este nuevo milenio. Ya que los mismos clientes están exigiendo esta nueva herramienta ya que la palabra tecnología pueda llegar a ser el equivalente a perfecto.



## SEMINARIO DE GRADUACION

---

Por eso, se le recomienda a la empresa adquirir equipo nuevo para poder ejecutar programas de mejor estructura y calidad, como lo es el nuevo sistema de facturación ya mencionado. El personal debe de estar preparado para poder manejar estos nuevos equipos y programas. Para lograrlo, se tiene pensado capacitar el personal antes de entregar el producto terminado de manera gratuita. El costo de esta tecnología puede ser muy alto, pero los resultados obtenidos serán más que satisfactorios.



## VI. Conclusiones

Como resultado de la investigación podemos concluir que los componentes que integran el control interno están interrelacionados con los estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión de la empresa y en este caso específico aplicado a las cuentas por cobrar, lo que nos permite establecer acciones y medidas para evitar posibles fraudes y riesgo en la empresa.

Los procedimientos del control interno de las cuentas por cobrar son importantes para el manejo eficiente de los recursos financieros, ya que los mismos están diseñados con la finalidad de asegurar la correcta conducción de las empresas y logro eficientes de los objetivos establecidos.

La implementación de los elementos de control interno aplicados a las cuentas por cobrar, contribuye al mejoramiento del control y seguimiento así como a la supervisión de todos los sistemas administrativos de la empresa y específicamente al sistema de las cuentas por cobrar.

Este sistema por su dinámica cambiante debe de ser objeto de actualización permanente y el control, seguimiento y supervisión se debe de materializar en un plan de acción autorizado por la máxima autoridad de la empresa, que sea del conocimiento de todo el personal (funcionarios y empleados) y que exista una comisión especial de implementación, supervisión y seguimiento



## Bibliografía

Gitman, L. (2012). *Principio de Administración Financiera 12° Edición*. México: Ediciones Mexicana.

Aguirre Ormaechea, J.(2005). Auditoría y Control Interno. Madrid: Edición Grupo Cultural.

HIM. (2012). *Trabajo 2012 COSO*. Obtenido de <http://www.monografia.com>

Librand&Coopers. (2003). *Control interno informe coso 3 edicion*. Colombia: Ecoe ediciones.

Mailxmail. (2009). *curso-auditoria-administracion*. Obtenido de <http://www publica-control-interno/antesedentes-evolucion-1-2>

Mantilla, A. (2000). *Informe de Control Interno IV Edicion*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Mantilla, A. (2013). *Informe de Control Interno III Edicion*. Colombia: Ecoe Ediciones.

MantillaB&Samuela. (2003). *Control interno informe coso*. Bogata: Ecoe ediciones.

Estupiñan Gaitan, R. (2006). Control Interno y Fraudes. Bogota.Colombia: Ecoe ediciones

Soto, B. C. (2010). *Administracion de cuentas por cobrar*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/cuentasporcobrar>



**ANEXOS**



**EL BUEN VESTIR, S. A.**  
**VENTAS DE ROPA POR MAYOR DE DAMAS, CABALLEROS Y NIÑOS**  
**MANAGUA, KM 14 CARRETERA NUEVA LEON**  
**Teléfono: 2222-1111\* Fax: 2222-1111**

**COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL**  
 Nº 0001  
**REGISTRÓ DE Nº 100001-1**  
 Ruc: 0614-290209-000-0

Ciente: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Registro Nº: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
 Giro: \_\_\_\_\_  
 Condiciones de Pago: \_\_\_\_\_

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Ventas Exentas	Ventas Afectas
Entregado Por	Recibido Por	Sumas		
Nombre _____	Nombre _____	IVA		
DUI _____	DUI _____	Sub - Total		
Firma _____	Firma _____	(-) IVA Retenido		
OBSERVACIONES		Ventas Exentas		
CANCELADO		Venta Total		

Impresiones nicaraguense - ruc: 0614-31208-001-1  
 Reg. Nº 00001-1-Calle principal de sinsa 380 - Telefax 2222-2223  
 Autorización Imprenta Nº 001-D.G.I. de Fecha 31/12/2008

Fecha de Impresión: 01/01/2011  
 Resolución Nº \_\_\_\_\_  
 Serie \_\_\_\_\_

ORIGINAL: Cliente ( Blanco )  
 DUPLICADO: Emisor ( Ro sado )  
 TRIPLICADO: Cliente ( Verde )



**EL BUEN VESTIR, S. A.**

VENTA DE ROPA POR MAYOR DE DAMAS, CABALLEROS Y NIÑOS  
MANAGUA, KM 14 CARRETERA NUEVA A LEON Teléfono: 2222-  
1111\* Fax: 2222-1111

REG N°: 100001-1  
NOTA DE CREDITO  
N° 0001  
RUC: 0614-290209-000-0

Fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

Sr(a) \_\_\_\_\_ RTN \_\_\_\_\_

CAI. 0213335547789

N° Correlativo Comprobante

Fecha de Emisión Comprobante

N°	Descripción	Monto Total	Impuesto Asociado

**Motivo de Emisión de la NOTA DE CREDITO:**

Anulación  Devolución  Descuento  
Otros Especifique: \_\_\_\_\_

Fecha Limite de Emisión: 15-10-2014

Original: Cliente

Copia: Emisor

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO



**EL BUEN VESTIR, S. A.**  
 VENTAS DE ROPA POR MAYOR DE DAMAS, CABALLEROS Y NIÑOS  
 MANAGUA, KM 14 CARRETERA NUEVA LEON  
 Teléfono: 2222-1111\* Fax: 2222-1111

**FACTURA**  
**Nº 0001**  
 REGISTRÓ DE Nº 100001-1  
 Ruc: 0614-290209-000-0

Nº FACTURA	FECHA	CLIENTE

Datos del receptor de la factura:

CÓDIGO	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	IMPUESTOS	DTO.	IMPORTE

BRUTO	DESCUENTO	TOTAL FACTURA NETO

FORMA DE PAGO:

Información Adicional:





## DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS

Las políticas deberán estar encaminadas al área de créditos y cobranzas:

### a. Políticas para el área de créditos:

- Para el otorgamiento de créditos se deberá hacer el respectivo análisis, siguiendo los parámetros establecidos, respecto a los clientes sujetos a crédito.
- La autorización de cada crédito será efectuada y autorizada por el jefe del área de crédito.
- Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato con todos sus datos y deberá ser firmado por ambas partes (el jefe de crédito y cliente).
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida.
- Los cambios o modificaciones en contratos por refinanciamientos, y otros, deberán ser evaluados y autorizados por el jefe del área de crédito.

Toda anulación de contrato deberá ser autorizada por el jefe de área de crédito.

### b. Políticas del área de cobranza:

- Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
- El área de cobranza realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el área de cobranza deberá realizar todas las tácticas de cobros, para hacer efectivos los pagos.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se tomarán medidas legales.
- La empresa deberá asignar un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes.



### **Estructura a la que se le aplicará**

La propuesta de mejora ha sido diseñada para la Gerencia financiera y específicamente para el área de créditos y cobranzas.

La gerencia financiera: controla y vela por la eficiencia de sus activos (cuentas por cobrar) permitiendo con ello una rotación continua y bajos niveles de morosidad, por lo que es necesaria la aplicación de políticas y procedimientos en forma eficiente para obtener los resultados esperados.

El área de créditos: el jefe o analista de esta área se encarga de realizar el respectivo análisis para su otorgamiento, utilizando el manual como guía de apoyo para seguir los lineamientos y requerimientos exigidos, para que dichos otorgamientos sean ágiles, oportunos y efectivos.

Todo el personal de esta área deberá estar capacitado y actualizado para el buen manejo de las operaciones y obtener los resultados esperados.

El área de cobros: el jefe de esta área tendrá la responsabilidad de controlar la cartera de clientes, siguiendo las técnicas y tácticas de cobros, a través de los lineamientos determinados en el manual.

Los cobradores y asistentes deberán estar capacitados y actualizados de manera que puedan realizar siempre de manera eficiente sus funciones, logrando con ello una cartera controlada con un bajo índice de morosidad



## **POLÍTICAS GENERALES - PLANEACIÓN (otorgamiento y recuperación)**

Las políticas deberán estar enca minadas a efectuar las operaciones, en el área de créditos y cobranza; definiendo los límites y requisitos por la administración superior, para el otorgamiento de créditos y establecer normas de control para la recuperación de la cartera.

### **a) Política para análisis de crédito:**

- Sujetos de crédito

Serán sujetos de crédito: todas las personas jurídicas y naturales con negocio que puedan demostrar sus ingresos presentando lo siguiente:

- Ficha RUC.
- Referencias crediticias sólidas.
- Referencias personales.
- Dirección comprobable

Las personas sujetas a créditos, deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar su Documento Nacional de Identidad (DNI) y su Registro Único de Contribuyentes (RUC).



- **Documentación requerida:**

- ✓ El jefe de crédito, deberá exigir los requisitos y documentación necesaria para el otorgamiento de crédito y trasladar al área de créditos para su debido análisis.
- ✓ La persona encargada de la revisión de la documentación, revisará que la documentación presentada sea completa y verídica.
- ✓ Se deberá investigar al cliente, confirmando las referencias crediticias y personales.
- ✓ Se autorizara el crédito únicamente si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa.
- ✓ En caso de una solicitud de reestructuración de crédito, de deberá llegar a un acuerdo con el cliente y esta se puede dar por las siguientes causas:

Morosidad del cliente: en el caso que el cliente se encuentre moroso se llegara a un acuerdo siempre y cuando este se presente personalmente a las oficinas centrales a solicitar una reestructuración de su crédito.

En caso de solicitud de disminución o aumento de plazo del crédito, el cliente deberá presentarse personalmente a las oficinas a llenar la solicitud correspondiente.

En ambos casos esta reestructuración deberá ser autorizada por el analista de crédito.

**b) Políticas para el control de la cartera**

- El área de cobranza deberá contar con las herramientas tecnológicas necesarias para generar los controles oportunos de su cartera de clientes.
- La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes a diario, para verificar los vencimientos de las cuotas.



**c) Políticas para la recuperación**

- El área de cobros deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros (5) días antes de su vencimiento.
- En el caso de cuotas vencidas, la persona encargada del departamento de créditos y cobranzas deberá realizar llamadas telefónicas para verificar la razón por la cual el cliente no ha realizado su pago.
- Si el cliente persiste en el incumplimiento, la persona encargada de gestionar la cobranza elaborará una carta en la cual le recuerda al cliente la cláusula del contrato que estipula que después de tres meses de incumplimiento de cuota, pierde el derecho de crédito hasta esa fecha.



## ESTRATEGIAS EN EL ÁREA CUENTAS POR COBRAR

### a. Estrategias de ventas créditos y cobros

#### Estrategia N° 1

Desarrollar las capacidades del personal mediante el desarrollo de un plan de capacitación sobre las áreas de venta, crédito y cobro para el mejoramiento de las funciones de cada una de estas áreas.

#### Objetivo:

Mejorar los procedimientos para la venta, el otorgamiento de créditos y cobros, para minimizar los índices de morosidad.

#### Acciones

- Realizar capacitaciones en las diferentes áreas, para personal antiguo y nuevo ingreso.
- Evaluar el desempeño de las funciones del personal.
- Motivar a los empleados para que actualicen constantemente sus conocimientos.

#### Estrategia N° 2

Adquirir herramientas tecnológicas adecuadas para las áreas de ventas, créditos y cobros que contribuye al desarrollo de sus actividades.

#### Objetivo:

Generar los reportes e informes necesarios de manera oportuna, para la medición y evaluación de las metas propuestas.

#### Acciones

Adquirir el software adecuado a las necesidades de las áreas de ventas, créditos y cobros.



## b. Estrategia de recursos humanos

### Estrategia N° 1

Diseñar una estructura organizativa, con las áreas necesarias para el funcionamiento.

#### Objetivo:

Contar con personal adecuado para realizar las funciones inherentes a cada área, con eficiencia y eficacia.

#### Acciones

- Publicar las vacantes que existen. Realizar procesos de selección para el personal requerido.
- Contratar al personal necesario, para cada una de las áreas.
- Revisar la estructura y los puestos del personal, para reubicarnos de puestos, si fuese necesario.

### Estrategia N° 2

Capacitar al personal en diferentes áreas, en los temas o procesos que sean más necesarios.

#### Objetivo:

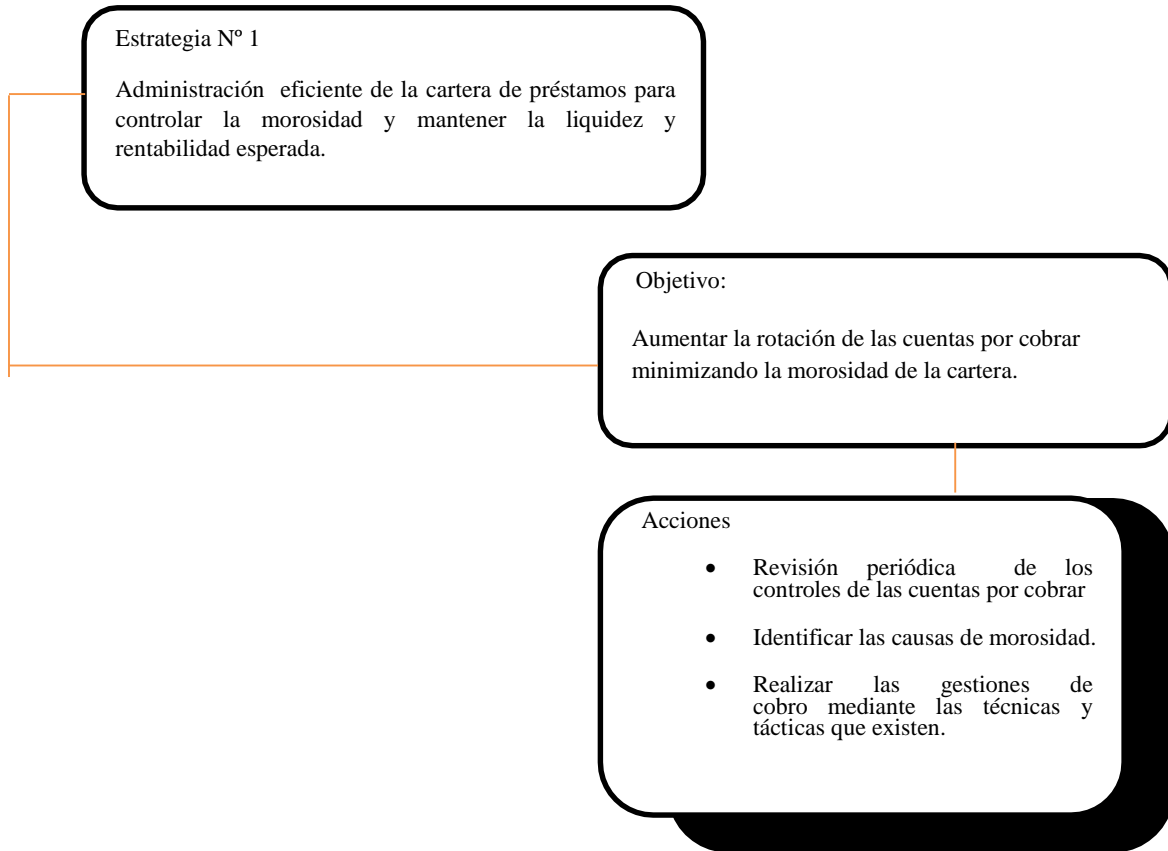
Mejorar el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados.

#### Acciones

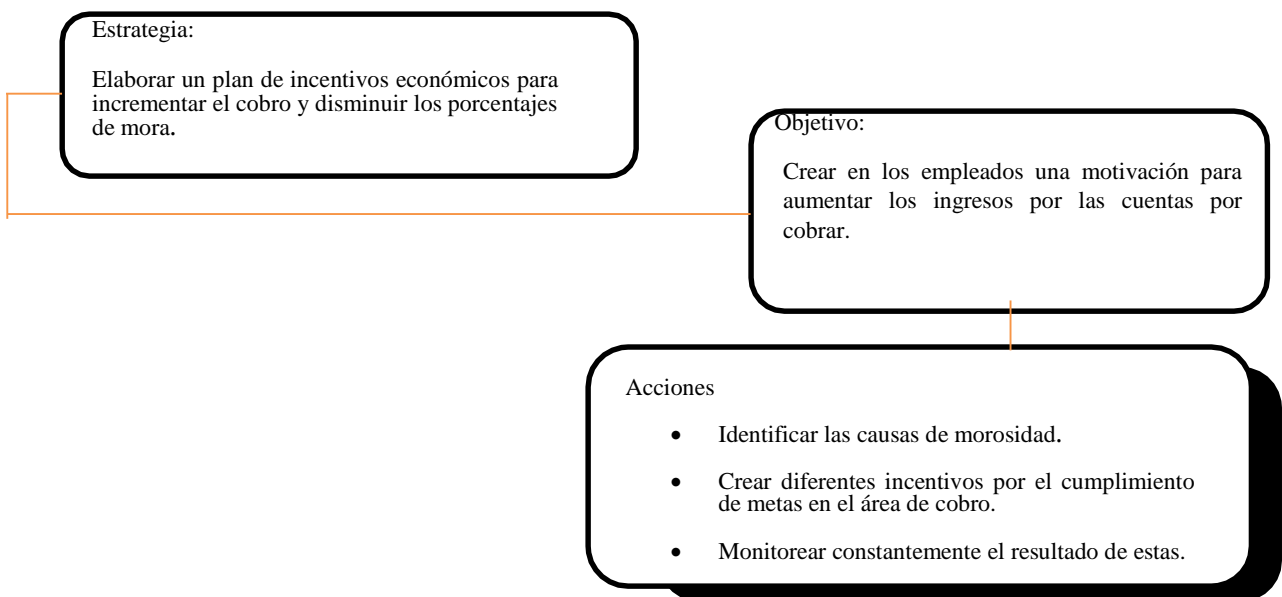
- Identificar en qué áreas existen fallas.
- Realizar las capacitaciones requeridas según las necesidades de cada área.



**c. Estrategia Financiera**



**d. Estrategia de cobro**





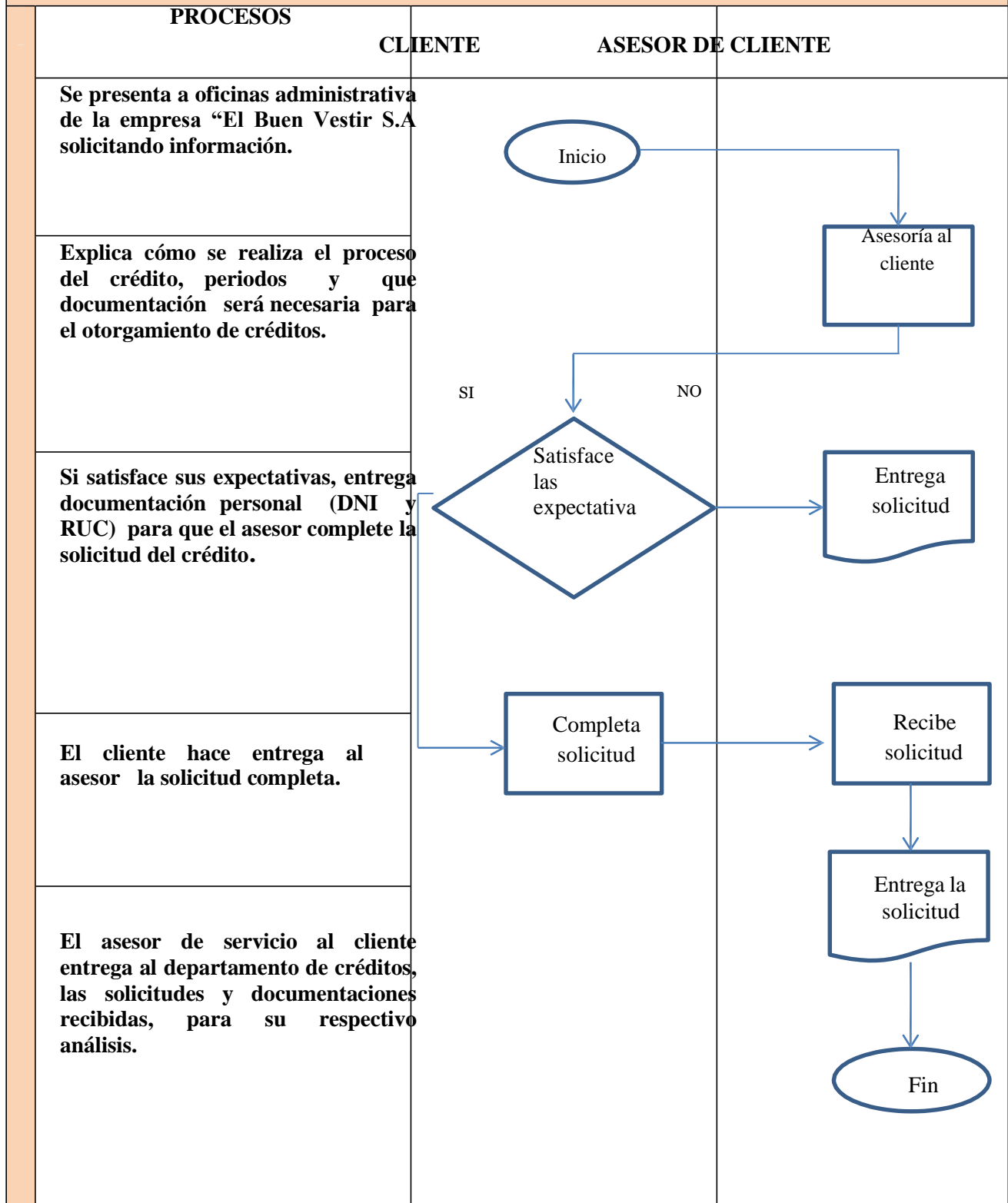


## 1. PROCEDIMIENTOS DE OTORGAMIENTOS DE CRÉDITOS

<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>		Empresa El Buen Vestir S,A SOLICITUD DE CREDITO	<b>CÓDIGO</b>
<b>Nombre de proceso:</b>			
<b>Subproceso:</b>	Asesoría al cliente		
<b>Alcance:</b>		Aplica al área de ventas y crédito	
<b>POLÍTICAS</b>			
<p>1. Toda solicitud de crédito será completada a satisfacción, con letra legible y los datos Deberá estar respaldados por un documento de identificación, la firma de la solicitud coincidirá con la del documento.</p> <p>2. El asesor de servicio al cliente, tendrá la obligación de informar al cliente todos los beneficios y responsabilidades que tendrá al adquirir la compra.</p> <p>3. El asesor de servicios, verificara que la documentación requerida por el departamento de créditos está completa.</p>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Cliente</b>	1	Se presenta a las oficinas administrativas, solicitando información.	
<b>Asesor de servicio al cliente</b>	2	Explica cómo se realiza el servicio, del pedido durante el periodos y que documentación será necesaria para el otorgamiento de créditos.	
<b>Cliente</b>	3	Si satisface sus expectativas, entrega documentación personal (DNI y RUC) para que el asesor complete la solicitud del crédito.	
<b>Asesor de servicio al cliente</b>	4	El asesor de servicio al cliente entrega al departamento de créditos, las solicitudes y documentaciones recibidas, para su respectivo análisis.	



**FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE CRÉDITO**





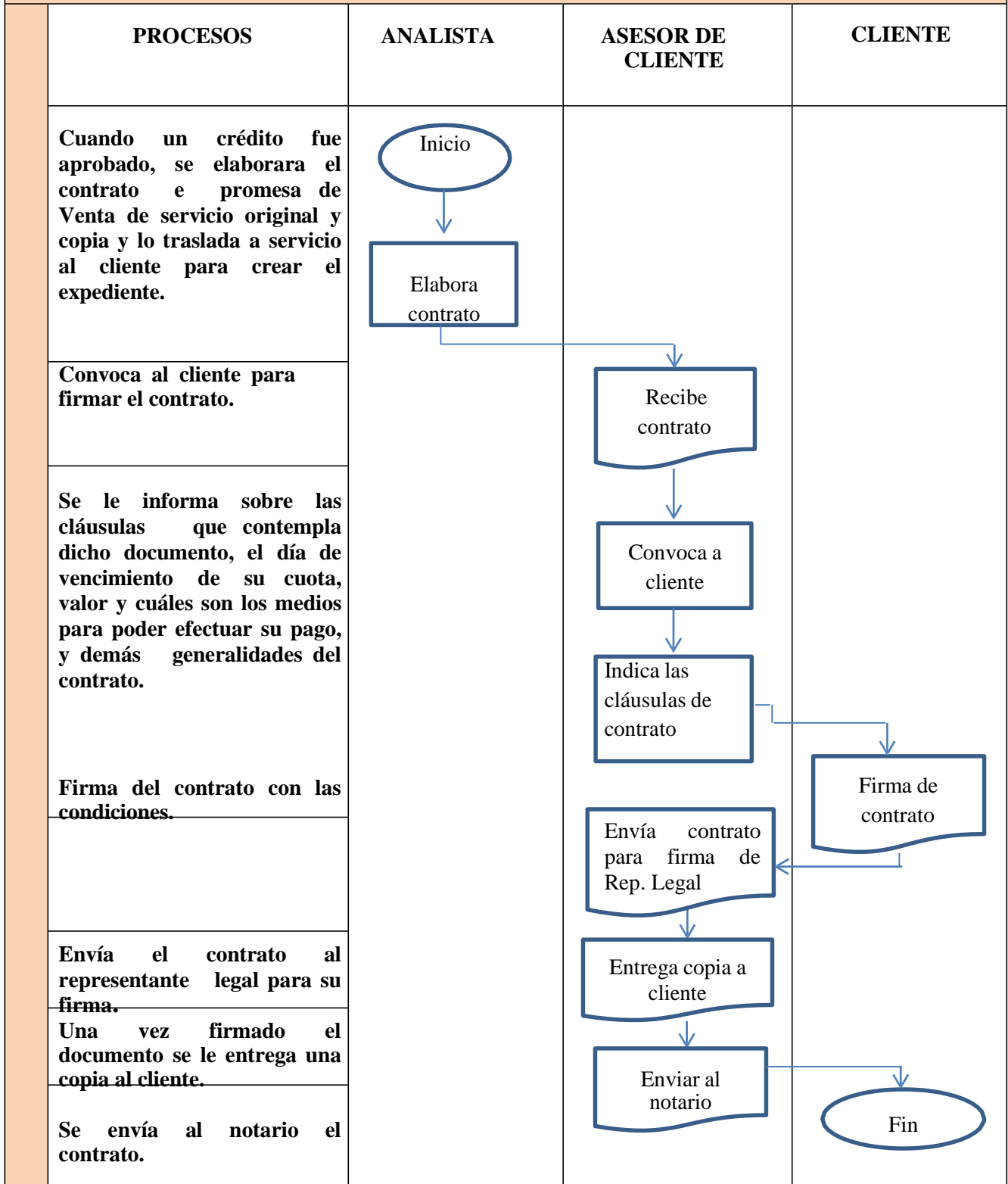
<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>	Empresa El Buen Vestir S,A OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS		<b>CÓDIGO</b>
<b>Nombre de proceso:</b>			
<b>Subproceso:</b> <b>Alcance:</b>	Asesoría al cliente y analista de créditos Aplica al área de ventas y créditos		
<b>POLÍTICAS</b>			
<p>1. Se podrá otorgar un crédito a todas las personas que cumplan con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas naturales y jurídicas que puedan demostrar sus ingresos.</li> <li>Deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar su documento de identidad para comenzar el proceso de otorgamiento de crédito.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Asesor de servicio al cliente</b>	1	Recibe documentación y verifica que todo esté completo, luego lo traslada al área de créditos.	
<b>Analista de crédito</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa y verifica documentación, hace el respectivo análisis y evolución, confirma las referencias requeridas al cliente.</li> <li>Si la evaluación cumple con los requisitos, procede al otorgamiento del crédito.</li> <li>En caso de ser denegado, se le informara al cliente del resultado de este.</li> </ul>	
<b>Servicio al cliente</b>	3	Localiza al cliente e informa el resultado del crédito.	



<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO</b>			
<b>Nombre de la empresa: Nombre de proceso:</b>	Empresa El Buen Vestir S.A ELABORACIÓN DE CONTRATO		<b>CÓDIGO</b>
<b>Subproceso: Alcance:</b>	Representante legal Aplica a la Gerencia General		
<b>POLÍTICAS</b>			
Se deberá elaborar un contrato por cada otorgamiento de crédito el cual deberá ser firmado por Ambas partes.			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACION</b>
<b>Analista de crédito</b>	1	Cuando un crédito fue aprobado, se elaborara el contrato e promesa de Venta de servicio original y copia y lo traslada a servicio al cliente para crear el expediente.	
<b>Servicio al cliente</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoca al cliente para la firma del contrato.</li> <li>• Se le informa sobre las cláusulas que contempla dicho documento, el día de vencimiento de su cuota, valor y cuáles son los medios para poder efectuar su pago, y demás generalidades del contrato.</li> </ul>	
<b>Cliente</b>	3	Firma el contrato con las condiciones estipuladas.	
<b>Servicio al cliente</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía el contrato al representante legal para su firma.</li> <li>• Una vez firmado el documento se le entregara una copia al cliente.</li> <li>• Se le envía al notario el contrato, en caso que el cliente así lo requiera.</li> </ul>	



**FLUJOGRAMA: ELABORACIÓN DE CONTRATO**



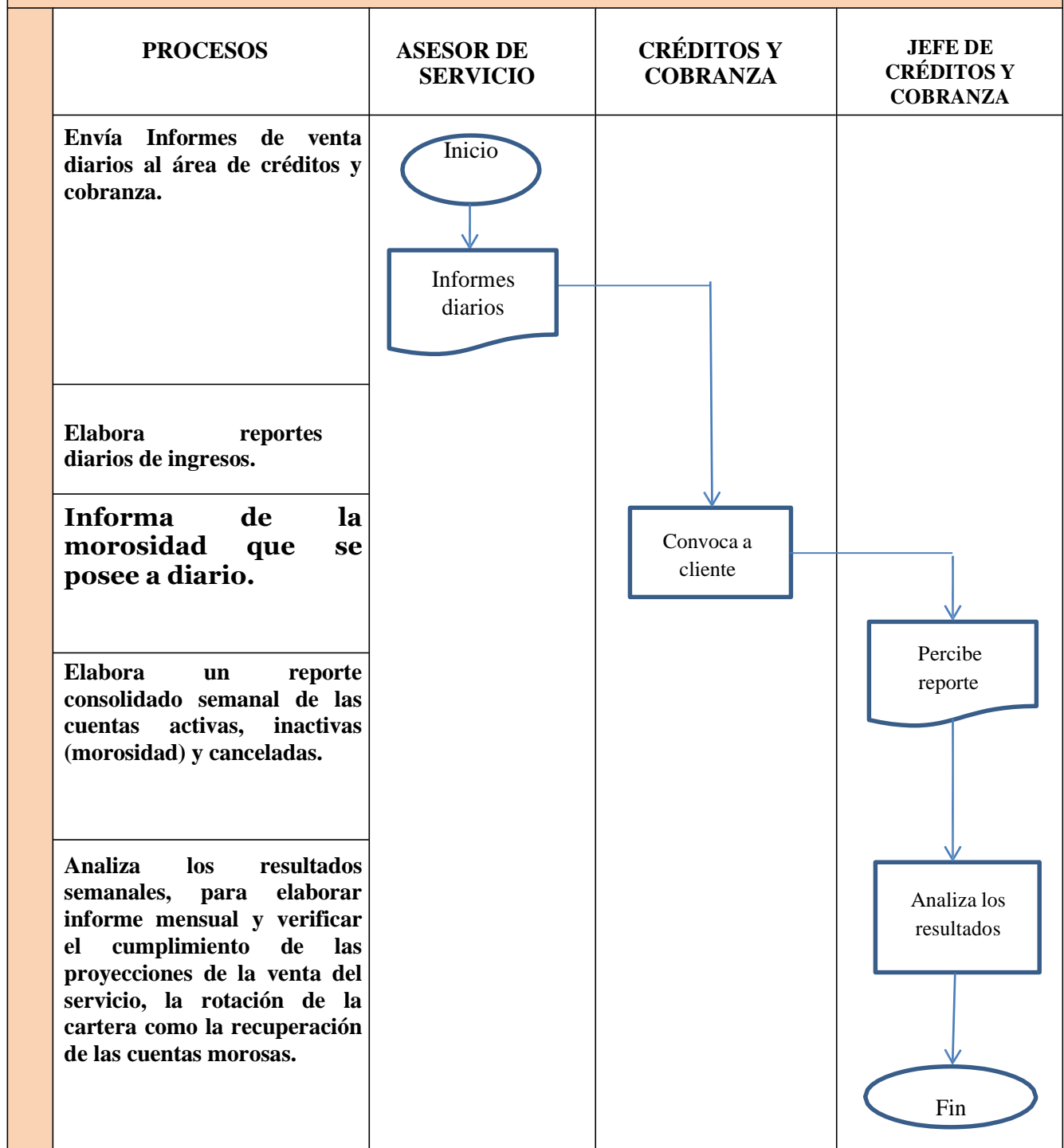


## 2. PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN

<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b> <b>Nombre de proceso:</b>	Empresa El Buen Vestir S,A CONTROL DE CARTERA		<b>CÓDIGO</b>
<b>Subproceso:</b> <b>Alcance:</b>	Área de cobranza Asesor de servicios, área de cobranza		
<b>POLÍTICAS</b>			
Para el control de la cartera se emitirá informes periódicamente, para verificar los ingresos e índices de morosidad que se posee a determinada fecha.			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Asesor de servicio al cliente</b>	1	Envía informes de ventas diarios al área de créditos y cobranza.	
<b>Créditos y cobranza</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora reportes diarios de ingresos.</li> <li>• Informa de la morosidad que se posee a diario.</li> <li>• Elabora un reporte consolidado semanal de las cuentas activas, inactivas (morosidad) y canceladas.</li> </ul>	
<b>Jefe de área de créditos y cobranza</b>	3	Analiza los resultados semanales, para elaborar informe mensual y verificar el cumplimiento de las proyecciones de servicios, la rotación de cartera como la recuperación de las cuentas morosas.	



**FLUJOGRAMA: CONTROL DE CARTERA**



<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b> <b>Nombre de proceso:</b>	Empresa El Buen Vestir S,A EN CASO DE MOROSIDAD DE LA CARTERA		<b>CÓDIGO</b>
<b>Subproceso:</b> <b>Alcance:</b>	Asesoría al cliente y Analista de créditos Aplica a la Gerencia general		
<b>POLÍTICAS</b>			
En el área de cobros se encargará de revisar diariamente los saldos de vencimientos de cuotas para notificar a los clientes oportunamente y controlar el nivel de morosidad.			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Área de créditos y cobranza</b>	1	Revisa saldos de vencimientos de cuotas diariamente, envía notificaciones de vencimiento de cuotas a cada cliente.	
<b>Cliente</b>	2	Recibe la documentación enviada por el vencimiento de cuota.	
<b>Área de créditos y cobranza</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se imprime reportes generales de morosidad para ver el porcentaje de cartera con morosidad.</li> <li>• Al tercer día de vencida la cuota se llama por teléfono al cliente.</li> <li>• Al mes se vuelve a llamar al cliente, informándole que tiene una cuota vencida.</li> <li>• Pasando 45 días de mora, se le informa al cliente por escrito, que podría perder el crédito.</li> <li>• Si han pasado 60 días, se visita al cliente y se explica que ha perdido el crédito, si no se presenta a conciliar su deuda.</li> </ul>	



## FLUJOGRAMA: EN CASO DE MOROSIDAD

