



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Instituto de Ciencias Matemáticas**

**Auditoria en Control de Gestión**

“Propuesta para Implantar un Sistema de Control Interno  
para el Departamento de Crédito y Cobranzas de una  
Empresa en el Sector Privado”

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN**

Presentada por:

**Karla Michelle Espín Beltrán**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**Año: 2007**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la sabiduría necesaria para plasmar mis conocimientos en este trabajo y al Ing. Pactong Director de Tesis, por su ayuda invaluable.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico  
a todos aquellos que  
estuvieron a mi lado  
en este trayecto y  
especialmente a mi  
madre.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



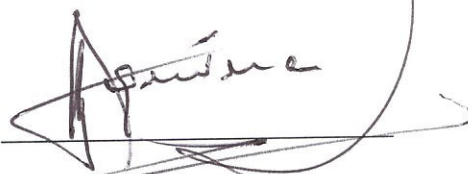
Ing. Robert Toledo E.  
SUB DIRECTOR DEL ICM  
PRESIDENTE



Ing Com. Ramón Pactong A.  
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Marcos Mendoza V.  
VOCAL



Ec. Julio Aguirre M.  
VOCAL

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

*Karla Espin B.*

---

**KARLA MICHELLE ESPIN BELTRAN**

## **RESUMEN**

El presente trabajo contiene la alternativa de mejoramiento del control interno en una empresa del sector privado, teniendo como principal objetivo motivar a los directivos de las empresas a mejorar su sistema de control interno, para contribuir al progreso de la compañía, el nombre del proyecto es: "Propuesta para Implantar un Sistema de Control Interno para el Departamento de Crédito y Cobranzas de una Empresa en el Sector Privado".

Para tener la guía adecuada en este proyecto se presenta la información introductoria del trabajo de investigación, en la cual se describe el tipo, método de investigación y objetivos del proyecto.

Posteriormente se detallan todo lo concerniente a los componentes, técnicas, evaluación, principios del control interno, así como la evaluación de riesgos ya que en el desarrollo del proyecto es imprescindible seguir estos lineamientos para que la propuesta cumpla con las expectativas de la empresa en tener una sistema de control interno en el departamento de

crédito y cobranzas capaz de reducir fraudes, costos y aumentar seguridades y beneficios económicos.

Al tener el entorno necesario se comenzó con el trabajo de realizar la propuesta del sistema de control interno; analizando el entorno operativo de la empresa para conocer su necesidad de cambio en esta etapa; se dieron lineamientos de evaluación de la información que se obtiene del cliente, para así proveer de criterios financieros que ayuden a otorgar eficazmente el crédito. Se establecieron factores de riesgos relativos tanto a la actividad económica del cliente como al prestatario.

En lo concerniente a cobranzas se establecieron control y formas de liquidación de la cartera; formas concesión de descuentos. Se crearon funciones para el personal y políticas generales para el proceso de cobranzas.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	I
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	III
<b>ÍNDICE CONTENIDO</b>	IV
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	V
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	VI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b>	
1.1. Importancia del trabajo .....	3
1.2. Objetivos del trabajo .....	4



1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. Tipo de Investigación .....	5
1.4. Método de la Investigación.....	5

## CAPÍTULO 2

### 2. CONTROL INTERNO

2.1. Introducción y aplicación.....	7
2.1.1. Componentes del control interno .....	7
2.1.2. Identificación y evaluación de riesgos .....	15
2.1.3. Métodos de aplicación para evaluar el riesgo .....	18
2.1.3.1. Principios de control interno.....	18
2.1.3.2. Técnicas de control interno .....	19
2.2. Evaluación del control interno .....	21
2.2.1. Fase formativa.....	21
2.2.2. Distinguir entre los componentes principales del control interno de la empresa de acuerdo a su modalidad de operación.....	21
2.2.3. Evaluación de riesgo control.....	22

## CAPÍTULO 3

### 3. CASO PRÁCTICO

3.1.1. Introducción .....	24
3.1.2. Objetivos .....	24
3.1.3. Alcance.....	25
3.2. Descripción del entorno operativo.....	25
3.3. Control interno de carácter específico: Crédito .....	26
3.3.1. Interpretación y Evaluación de la información obtenida del cliente .	27
3.3.2. Otras Consideraciones.....	30
3.3.3. Trabajo Crediticio .....	31
3.3.3.1. Facilidad en el Acceso al Crédito.....	31
3.3.3.2. Rapidez en el servicio (Servicio al Cliente).....	32
3.3.3.3. Relación Financiera a Largo Plazo.....	33
3.3.3.4. La función de las Garantías .....	34
3.3.3.5. Análisis .....	35
3.3.3.6. Diversificación de Riesgos de Créditos.....	36
3.3.4. Establecer una relación de cliente – institución.....	36
3.3.5. Cultura de Puntualidad en el pago .....	37
3.3.6. Descripción de perfiles y funciones de Crédito .....	37

3.3.7. Ejecución del trabajo .....	42
3.3.7.1. Hallazgos.....	42
3.4. Control interno de carácter específico: Cobranzas .....	44
3.4.1. Utilización de recibos prenumerados .....	44
3.4.2. Liquidación inmediata de la cobranza.....	45
3.4.3. Control de los valores recibidos por correspondencia. ....	46
3.4.4. Concesión de descuentos por pronto pago. ....	46
3.4.5. Endoso restrictivo de los cheques recibidos.....	46
3.4.6. Cheque para depositar posteriormente. ....	47
3.4.7. Transferencia de dinero o valores.....	47
3.4.8. Custodia de documentos a cobrar. ....	48
3.4.9. Depósito íntegro e inmediato de la cobranza.....	48
3.4.10. Circuito de Cobranzas .....	48
3.4.10.1. Fase 1: Identificación de oportunidades de cobro .....	49
3.4.10.2. Fase 2: Preparación de la gestión de cobro .....	50
3.4.10.3. Fase 3: Gestión de cobro .....	51
3.4.10.4. Fase 4: Rendición de la cobranza .....	52
3.4.10.5. Fase 5: Control y registro de la cobranza .....	54

3.4.11. Descripción de perfiles y funciones.....	55
3.4.11.1. Evaluación de ejecutivos de cobranzas y recaudadores ..	65
3.4.12. Políticas .....	67
3.4.12.1. Políticas generales .....	67
3.4.12.2. Liquidación y pago de comisiones.....	70
3.4.13. Gestión de recuperación.....	72
3.4.13.1. Ejecutivos de cobranzas .....	72
3.4.13.2. Recaudadores.....	77
3.4.13.3. Forma de arreglo .....	80
3.4.13.4. Ingreso de valores .....	84
3.4.13.5. Eliminación de saldos a favor .....	86
3.4.13.6. Transferencia de cuentas al departamento legal.....	88
3.4.13.7. Cheques protestados .....	90
3.4.13.8. Reportes gerenciales.....	92
3.4.13.9. Registro y control de documento por cobrar .....	93
3.4.13.10. Refinanciamiento y cancelación de diferido.....	96
3.4.13.11. Recuperación de cuentas con saldos bajos .....	101
3.4.13.12. Eliminación de cuentas con saldos bajos .....	102

## CAPÍTULO 4

### 4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.1. Definición de las variables .....	104
4.2. Análisis Descriptivo .....	105
4.2.1. Meses de endeudamiento del cliente.....	105
4.2.2. Recuperación de cartera para clientes con 1 mes de endeudamiento .....	106
4.2.3. Recuperación de cartera para clientes con 2 meses de endeudamiento .....	107
4.2.4. Recuperación de cartera para clientes con 3 meses de endeudamiento .....	109
4.2.5. Recuperación de cartera para clientes con 4 meses de endeudamiento .....	110
4.2.6. Resumen.....	111
4.2.7. Estadística Descriptiva.....	112

## CAPÍTULO 5

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones .....	115
-------------------------	-----

5.2. Recomendaciones.....	116
---------------------------	-----

## BIBLIOGRAFÍA

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 3.1 Estructura Organizacional de la Empresa XYZ.....	26
Figura 3.2 Circuito de Cobranza.....	49
Figura 4.1 Meses de endeudamiento del cliente.....	106
Figura 4.2 Recuperación de cartera para clientes con 1 mes de endeudamiento.....	107
Figura 4.3 Recuperación de cartera para clientes con 2 meses de endeudamiento.....	108
Figura 4.4 Recuperación de cartera para clientes con 3 meses de endeudamiento.....	109
Figura 4.5 Recuperación de cartera para clientes con 4 meses de endeudamiento.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	Descripción de perfiles y funciones Crédito ..... 38
Tabla 2	Hallazgo 1..... 42
Tabla 3	Hallazgo 2..... 42
Tabla 4	Análisis y resolución de solicitudes de crédito..... 43
Tabla 5	Descripción de perfiles y funciones Cobranzas..... 56
Tabla 6	Meses de endeudamiento del cliente..... 105
Tabla 7	Recuperación de cartera para clientes con 1 mes de endeudamiento.....107
Tabla 8	Recuperación de cartera para clientes con 2 meses de endeudamiento.....108
Tabla 9	Recuperación de cartera para clientes con 3 meses de endeudamiento.....109
Tabla 10	Recuperación de cartera para clientes con 4 meses de endeudamiento.....110
Tabla 11	Resumen.....111
Tabla 12	Estadística Descriptiva .....112



## **INTRODUCCIÓN**

Desde hace varios años las empresas ecuatorianas vienen sufriendo un estancamiento en el sistema de control interno y existe una creciente preocupación por las causas y las soluciones a este problema.

La apertura de este país a una economía global obliga a las empresas a realizar un cambio orientado a mejorar el sistema de control interno, el cual se explica a partir del concepto del mismo que se refiere a la calidad del trabajo de rutina para evitar errores o fraudes organizacionales.

Las ideas de este trabajo de investigación buscan el entendimiento intelectual de los directivos de las empresas ya que para llevar a cabo una mejoría, es necesario que se comprenda cuáles son los factores que contribuyen en el control interno, y cuáles los que lo disminuyen.

Estas ideas han contribuido con el desarrollo de una propuesta para implementar un sistema de control interno en el departamento de crédito y cobranzas. El requisito más importante para lograr el éxito consiste en

obtener un alto grado de compromiso adquirido por los ejecutivos responsables de su implementación para hacer que el sistema funcione.

# CAPÍTULO I

## 1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.

### 1.1. Importancia del trabajo.

El Control Interno comprende la organización sistemática del trabajo administrativo y de los procedimientos de rutina, con el objeto de prevenir el fraude, errores y trabajos inútiles. Las finalidades del control interno son principalmente disuasivas, preventivas y, en última instancia, correctoras.

Entonces pues, el Control Interno es una herramienta surgida de la gran necesidad de accionar proactivamente a los efectos de disminuir y/o suprimir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectados los distintos tipos de organizaciones.

A ello debe sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de

seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben constantemente ponerse bajo control.

## **1.2. Objetivos del trabajo**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar con la aplicación de normas y técnicas de control, la eficiencia y eficacia de los procesos que involucran la actividad en la concesión de créditos y la recuperación oportuna de la cartera vencida a clientes.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Implementar un sistema de control interno dirigido a la administración del departamento de crédito y cobranzas en el sector privado con el propósito de sostener y mejorar costo-beneficio.

- Seleccionar los procesos más adecuados de control, y aplicar pruebas típicas y sustantivas de control interno, para medir la eficiencia y eficacia del departamento de crédito y cobranzas de la empresa.
- Distribuir apropiadamente las actividades desarrolladas por cada una de las partes del staff administrativo del departamento de crédito y cobranzas.

### **1.3. Tipo de Investigación**

**Investigación descriptiva.-** estudia, analiza o describe la realidad presente, actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc.

### **1.4. Método de la Investigación**

**Observación:** esta técnica será utilizada dentro de las instalaciones de la empresa, observando el desarrollo de los procedimientos, actividades y tareas y tomando notas de los aspectos más importantes que vayan en cumplimiento con los manuales de procedimientos de la institución.

**Inductivo:** este se empleará en la elaboración de informes y opiniones. Para el mismo se partirá de informaciones específicas para luego emitir opiniones complejas y generales.

**Análisis:** este se utilizará con la elaboración de hojas de trabajos y pruebas de cumplimiento para seguir las actividades del departamento de Crédito y Cobranzas y así poder elaborar el Sistema de Control Interno.

**Síntesis:** Señala la relación de los elementos que surgen dentro del proceso de investigación y ejecución del Sistema de Control Interno, con los resultados del informe final.

# CAPÍTULO II

## 2. CONTROL INTERNO.

### 2.1. Introducción y aplicación

#### 2.1.1. Componentes del control interno

Las tendencias mundiales, con base en el Informe COSO, reconocen los siguientes cinco componentes funcionales del sistema de control interno <sup>[1]</sup>:

1. *El ambiente de control*
2. *La evaluación de riesgos*
3. *Las actividades de control*
4. *La información y la comunicación*
5. *El monitoreo*

***Ambiente de control***

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 que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante 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, la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

### ***Evaluación de riesgos***

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización como de la actividad.

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.

Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

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

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones como:

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

- Nuevos productos, actividades o funciones.

Se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio, estos deben estar orientados hacia el futuro, y así, anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

### ***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, 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:

- Las operaciones

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

### ***Información y comunicación***

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, por esto es imprescindible que la información sea periódica y oportuna.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

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; asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que 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 y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

### ***Monitoreo***

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.

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.

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, la auditoría interna, y los auditores externos.
- 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.
- 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.

### **2.1.2. Identificación y evaluación de riesgos**

La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos.

El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte negativamente la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con legalidad, eficacia, eficiencia y economía. Así las cosas, por ser la Administración la responsable de conducir la gestión hacia los resultados esperados, a ella le corresponde identificar y evaluar los riesgos a nivel de organización, direcciones, departamentos, actividades, etc <sup>[3]</sup>.

La valoración de los riesgos incluye su identificación y evaluación, y es un componente fundamental de todo sistema de control interno bien orientado, que sirve como insumo para la toma de decisiones, la conducción de las actividades y la revisión de los

planes para su ajuste a las condiciones cambiantes y a los retos que plantea el riesgo identificado.

Puede verse como una consecuencia directa de la observación permanente del ambiente, pues los riesgos que enfrenta la institución tienen origen en fuentes internas y externas. Además, de la misma manera como ocurre con el estudio del ambiente, la valoración de los riesgos es más que un esfuerzo teórico y de reflexión que se lleva a cabo una sola vez; en realidad, constituye un proceso activo, continuo, diario y repetitivo que realizan, con la ayuda de un sistema de información adecuado, las personas que toman decisiones en todos los niveles de la institución, como base para emprender medidas congruentes con la estrategia institucional y con las condiciones imperantes en un momento dado. Así, más que el conocimiento de los riesgos propiamente dicho, lo importante de la evaluación radica en que permite:

***a) Identificar los factores que contribuyen a elevar el riesgo o a que éste se materialice.***

Para ello, la administración debe hacer un análisis de las circunstancias internas y externas en que se desarrolla la gestión institucional para determinar cuáles conllevan algún grado de riesgo, determinar en cuáles ese riesgo es más relevante (es



decir, el riesgo tiene una mayor probabilidad de materializarse y ocasionar perjuicio al logro de los objetivos), y en consecuencia, asignarles prioridades para su enfrentamiento. En ese sentido, conviene aclarar que, dada la limitación de recursos de una institución, es preciso definir cuáles riesgos merecen una atención inmediata y cuáles pueden recibir un menor esfuerzo.

***b) Empezar acciones adecuadas para enfrentar el riesgo y reducir su impacto.***

En efecto, habiendo identificado los riesgos más relevantes, la administración diseña estrategias para enfrentar esos riesgos, y con base en ellas implanta los controles que se ajusten mejor a sus posibilidades y que le den una mayor seguridad de realizar una gestión de riesgo exitosa. Debe tenerse presente que no es posible anular por completo los riesgos ni sus efectos, pero la administración, como responsable de la buena marcha de la institución, sí debe establecer mecanismos de control de diversa naturaleza encaminados a prevenir la materialización de los riesgos y de sus eventuales consecuencias, a reducir el impacto de éstos sobre el funcionamiento de la organización, y a rendir información oportuna para la toma de decisiones y reorientar la gestión cuando ello sea necesario.

***c) Permanecer alerta ante cambios eventuales que podrían aumentar o disminuir la incidencia del riesgo sobre las actividades institucionales.***

Lo anterior implica una labor de seguimiento o evaluación constante para determinar la forma como se han modificado los riesgos y como deben cambiar los controles.

### **2.1.3. Métodos de aplicación para evaluar el riesgo**

#### **2.1.3.1. Principios de control interno**

Los principios de control interno constituyen los fundamentos específicos y de aceptación general para el diseño, aplicación y funcionamiento del control interno de las entidades, proyectos y programas en las áreas operativa, administrativa y financiera <sup>[1]</sup>.

Los criterios reconocidos como principios de control interno a ser utilizados en su diseño y funcionamiento son los siguientes:

- Rendición de Cuentas
- Conducta Ética de los Funcionarios y Empleados

- Legalidad y Legitimidad de los Actos.
- Función de Auditoría Interna Independiente.
- Establecimiento de Políticas, Objetivos y Metas
- Coordinación entre Unidades Organizacionales
- Instrucciones por Escrito
- Supervisión de las Actividades Críticas o Riesgosas
- Responsabilidades Delimitadas
- Rotación de Deberes y Facultades
- Segregación de Funciones Incompatibles
- Utilización de Indicadores de Desempeño y Rendimiento
- Registros de Control para Actividades Importantes
- Pruebas Periódicas de Exactitud
- Uso de Equipos con Dispositivos de Seguridad
- Formularios Prenumerados para Operaciones Relevantes
- Depósitos Oportunos e Intactos

### **2.1.3.2. Técnicas de control interno**

Las Técnicas de control interno están constituidas por el conjunto de actividades que se emplean para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pudieran ocurrir al procesar las operaciones. Estas técnicas deben ser

aplicadas en el proceso administrativo a cada función operativa, administrativa o financiera importante, con el propósito de obtener una certeza razonable de que los objetivos de control interno se cumplan.

Las Técnicas de control interno se clasifican en los siguientes grupos:

- De validación que comprenden los mecanismos de autorización, comparación y verificaciones del cumplimiento;
- De aseguramiento que incluye la numeración secuencial, la verificación aritmética y los activos organizados;
- De reejecución, que refiere a la doble verificación de las operaciones y al control previo;
- De especialización funcional, que son la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y la función de auditoría interna.

## **2.2. Evaluación del control interno**

### **2.2.1. Fase formativa**

La fase formativa de cualquier sistema de control interno debe tener en cuenta <sup>[6]</sup>:

- La naturaleza de las operaciones.
- El número de personas que se dispone para ello.
- Los límites de los mecanismos utilizados.

En términos generales, la fase formativa puede desmembrarse en:

- a. Determinar quién va a ser responsable del control interno.
- b. Estandarizar y establecer los procedimientos y sistemas y cuando sea el caso incluirlos en el manual de procedimiento de oficina.

### **2.2.2. Distinguir entre los componentes principales del control interno de la empresa de acuerdo a su modalidad de operación.**

Los principales factores del ambiente de control en la empresa estudiada son:

- La dirección de la empresa está a cargo de un administrador, el cual presenta como principales características: el liderazgo, la motivación y la comunicación. Tiene como filosofía presentar ideas, recibir sugerencias, tomar la decisión y la da a conocer.
- La empresa cuenta con una estructura funcional, así como con reglamentos y manuales de procedimiento, y con un código de ética.

### **2.2.3. Evaluación de riesgo control**

El manejo de las cuentas que tienen que ver con los recursos en efectivo o en los bancos toma una gran importancia en la gestión que realiza el administrador financiero de las fuentes de financiación en el corto plazo. La tarea del auditor financiero es verificar que estos rubros presenten el menor riesgo posible en su utilización para la consecución de los objetivos organizacionales.

La medición del riesgo hecha por parte del auditor debe realizarse sobre las normas de auditoría de general aceptación.

Para realizar el examen el auditor puede llevar a cabo algunos cuestionamientos sobre los principios de contabilidad que deben

ser aplicados a las operaciones de la empresa en cuanto a los recursos en efectivo, tales como:

- Totalidad
- Existencia
- Exactitud
- Valuación
- Presentación

# CAPÍTULO III

## 3. CASO PRÁCTICO.

### 3.1. Información Preliminar

#### 3.1.1. Introducción

Para la implantación del sistema de control interno en el Departamento de Crédito y Cobranzas de una empresa del sector privado, se consideró la empresa **XYZ** como base para este caso práctico; la empresa **XYZ** se dedica a la comercialización/venta de productos para el hogar y la familia.

#### 3.1.2. Objetivos

Proporcionar el marco necesario para que la empresa pueda controlar de manera efectiva, económica y eficiente todas las actividades relacionadas con el Crédito y las Cobranzas, mediante



la aplicación de algunos de los puntos que conforman el Informe COSO, tales como: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos y Monitoreo.

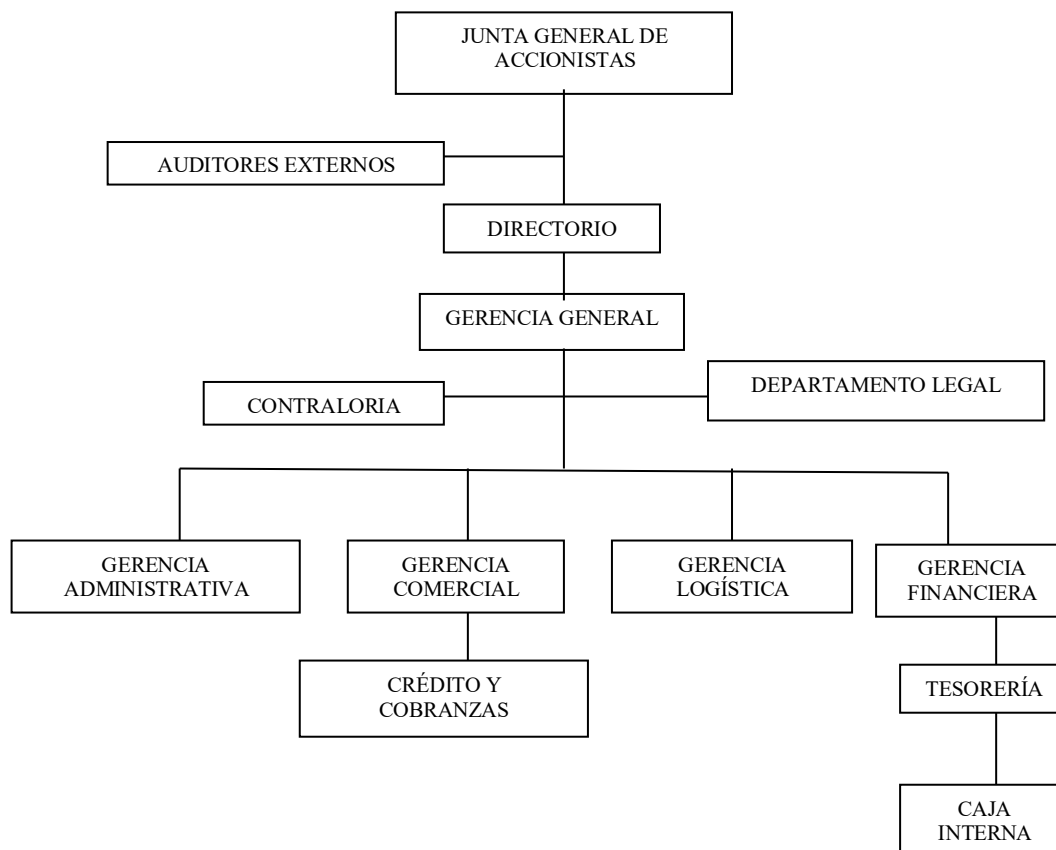
### **3.1.3. Alcance**

El alcance de la implantación del sistema de control interno comprende la gestión que realiza la empresa entre los departamentos que están involucrados directamente con el proceso de crédito y cobranzas.

## **3.2. Descripción del entorno operativo**

La empresa **XYZ** no tiene un organigrama aprobado, en base al que se proporcionó, se creó este, donde se incluyen departamentos como el legal, crédito y cobranzas, caja interna y tesorería.

**Figura 3.1**  
**Estructura Organizacional de la Empresa XYZ**



### **3.3. Control interno de carácter específico: Crédito**

La decisión de aprobar una solicitud de crédito, sin importar el monto requerido por el solicitante, es de mucha responsabilidad, por lo tanto exige de un análisis, serio, integral, y confiable de las características y condiciones que presenta el solicitante.

Esta función no es sencilla, porque exige mucha habilidad y conocimientos técnicos del Oficial de Crédito, para minimizar el riesgo en la toma de decisión en el momento de la aprobación de un crédito.

El análisis económico financiero, constituye una herramienta básica para el otorgamiento de créditos, los cuales se basan principalmente en la información proporcionada por el solicitante, el criterio y conocimiento del Oficial de Crédito y la participación de los funcionarios que participan en el proceso de Análisis de crédito.

### **3.3.1. Interpretación y Evaluación de la información obtenida del cliente**

En el proceso de análisis de crédito se deben tomar en cuenta algunos criterios que contribuyan a orientar el proceso de decisión y reducir el riesgo en el otorgamiento de un crédito. Estos criterios pueden ser: No Financieros y Financieros, a continuación se detallan los más importantes:

## ***No Financieros***

### **Confiabilidad de la Información**

El margen de error de la información puede darse en mayor medida en los primeros créditos, ya que intenta ocultar información relativa a sus pasivos e incrementar sus ingresos con el fin de obtener el crédito. Este margen se reducirá a medida que el cliente reciba varios créditos sucesivos y que comprenda el beneficio de proporcionar información real.

### **Características del Cliente**

Las características del cliente deben orientarse a la verificación de cumplimiento de requisitos, tales como:

#### ***a. Estabilidad Familiar***

- Número de años en el lugar de residencia.
- Número de dependientes.
- Referencia de otras fuentes de ingresos para poder pagar la cuota.
- Referencias personales.

*b. Moral de Pago*

- Buenas referencias personales y comerciales.
- Buen historial crediticio con el sistema financiero.
- Buen historial de pago de servicios básicos y otras obligaciones.

**Financieros**

**Solvencia**

Deberá mostrar una relación activo circulante / pasivo circulante mayor a 1:1.

**Endeudamiento**

Relación activo / pasivo mayor a 2:1 incluyendo el monto del cupo a otorgarse en el activo y en el pasivo.

**Cobertura cuota / Ingreso Neto**

Deberá mostrar una relación ingreso neto disponible / cuota, mayor o igual a 2:1.

### *Recomendación*

Relacionar la cuota que al inicio del trámite, el solicitante manifestó que podría pagar con el resultado de la relación cuota – ingreso neto.

### **3.3.2. Otras Consideraciones**

***Carácter (comportamiento):*** Verificar y evaluar su experiencia y moral de pago en el cumplimiento de obligaciones con otras instituciones o terceras personas. Para aquellos clientes que obtienen un crédito por primera vez y que no tienen experiencia en realizar el pago del crédito en cuotas, es muy importante que el Oficial de Crédito explique al cliente la importancia y los beneficios del pago puntual de las cuotas.

***Capacidad de Pago:*** Evaluar la capacidad de pago determinada, y comparar con la información proporcionada por el cliente cuando se le pregunta, cuánto puede destinar mensualmente.

***Capital:*** Características y composición del Capital del cliente y de la familia.

**Garantías:** Se refiere al tipo de garantía que presenta; determinando su capacidad de pago en caso de tener que cubrir la deuda del solicitante.

No es suficiente el análisis preciso de un crédito, si el cliente no cumple con el compromiso asumido. Se debe considerar como favorable que el cliente lleve registro sobre sus compras y ventas lo cual facilitará el trabajo del Oficial de Crédito en el momento de la evaluación y análisis.

### **3.3.3. Trabajo Crediticio**

Para hacer un mejor trabajo crediticio se proponen los siguientes principios:

#### **3.3.3.1. Facilidad en el Acceso al Crédito**

La facilidad en el acceso al crédito constituye una función social importante de las empresas y se logra con los accesibles requisitos para ser sujeto de crédito y la exigencia de mínima documentación.

Los documentos que se exigen son relativamente sencillos, tales como fotocopia de cédula de ciudadanía; si tiene casa propia la fotocopia del documento de propiedad o contrato de compra-venta o constancia de posesión de lote; y si es inquilino copia del contrato de alquiler o planilla de servicios básicos (recibo de luz o agua); y si es alojado, una constancia otorgado por el propietario.

El objetivo es analizar el grado de permanencia en su residencia del cliente; esto significa que un inquilino es más fácil que cambie de domicilio y necesitará de un aval con domicilio propio.

#### **3.3.3.2. Rapidez en el servicio (Servicio al Cliente)**

Este un elemento fundamental para lograr atender a los clientes. Esta unidad económica valora en gran medida el crédito rápido. No basta acceder al crédito, sino que éste para ser efectivo debe ser rápido. Se podría decir que un servicio rápido sería de 5 días para la aprobación del crédito.



### **3.3.3.3. Relación Financiera a Largo Plazo**

Es importante que los primeros créditos sean de montos pequeños y plazos cortos porque permiten conocer al cliente y sobre esta base mantener una relación financiera en el tiempo. Progresivamente, en función a la puntualidad en el pago del crédito y a la evolución de la situación financiera podrán escalonarse los préstamos. Se subraya estos dos factores, porque si se considera sólo el primero de ellos, el crédito se vuelve automático y se incrementa los montos por el sólo cumplimiento de los pagos.

Con este esquema se presentan ciertos problemas, pues algunos clientes pueden adelantar sus cuotas y en poco tiempo lograr acceder a montos de créditos altos que no pueden sostener y entran en mora. Por ello, la evaluación permanente del cliente es importante.

El término "crédito de monto pequeño al primer crédito" requiere una explicación. La idea básica es ir conociendo al cliente y para ello en función al análisis de su capacidad y voluntad de pago, los primeros créditos que se otorgan son montos por debajo de dicha capacidad real de pago. Ahora

bien, no hay reglas ni porcentajes, es el criterio del oficial de crédito y del Comité de Crédito. No se trata de otorgar montos tan pequeños que al final desincentiven al cliente y éste deba buscar otra empresa o ve frustrado sus expectativas.

#### **3.3.3.4. La función de las Garantías**

El análisis de crédito en algunas entidades ha tenido fuerte sesgo a la consideración de garantías; el mismo que todavía se aprecia. No se trata de otorgar créditos descubiertos; pero lo que debe quedar claro, que lo fundamental en el análisis crediticio es la evaluación de la capacidad y voluntad de pago y no las garantías.

Debe quedar claro que la garantía no debe constituir un elemento de juicio decisivo en el otorgamiento del crédito al cliente; porque la garantía no modifica el nivel de riesgo de este, sólo contribuye a generar incentivos al deudor para cumplir con el pago del crédito. Tampoco hay que irse al otro extremo y no solicitar garantías. Hay que utilizarlas como “compromiso” del cliente a su garante para complementar al crédito.

La adecuada evaluación que realice el Oficial de Crédito para determinar la moral de pago y su real capacidad de pago y endeudamiento, permitirá poner en segundo plano la garantía, si tenemos muy buena calidad de información.

#### **3.3.3.5. Análisis**

La finalidad del análisis es evaluar la potencialidad o viabilidad del cliente (moral o voluntad de pago y capacidad de pago) y el financiamiento de las necesidades de liquidez de la unidad familiar en su conjunto.

El objetivo de esta fase es minimizar el riesgo crediticio, mediante el análisis de la información que se obtiene en la fase preliminar.

El análisis de la solicitud se debe realizar incluyendo las distintas áreas en las que se ha solicitado información, como se lo detalló anteriormente.

Análisis de la estabilidad familiar

Análisis de la moral de pago

Análisis financiero

### **3.3.3.6. Diversificación de Riesgos de Créditos**

Este es un principio general en todas las empresas que dan crédito a sus clientes y busca reducir las concentraciones de riesgos de créditos ("colocar los huevos en varias canastas").

Tiene varios aspectos: diversificación por ámbito geográfico; por actividades económicas; por grupos familiares y/o clientes vinculados; por clientes individuales.

### **3.3.4. Establecer una relación de cliente – institución**

El oficial de crédito representa a la Institución y su relación con el cliente deberá ser:

- Sincera
- Respetuosa
- Tolerante
- Paciente
- Profesional
- Ágil
- Oportuna

### **3.3.5. Cultura de Puntualidad en el pago**

La mora tiene consecuencias nocivas para la Institución, ya que por una parte exige la constitución de reservas, lo que incide directamente en las utilidades operativas del producto; y por otra parte el permitir esta situación o la acción inoportuna del Oficial de Crédito puede ocasionar la contaminación de toda la cartera de crédito.

Para lograr crear una cultura de puntualidad en el pago es importante el desarrollo de tres aspectos, por parte del Oficial de Crédito:

1. Dar a conocer las reglas del “juego”.
2. Establecer al cliente un sistema de incentivos y penalizaciones para los créditos subsiguientes.
3. Darle seguimiento a la cartera en mora.

### **3.3.6. Descripción de perfiles y funciones de Crédito**

A continuación la Tabla 1 Descripción de perfiles y funciones Crédito presenta los principales cargos que se crearon dentro de la empresa en cuanto al área de crédito.

### **Descripción del Cargo**

<b>Denominación:</b>	<b>GERENTE DE CREDITO</b>
<b>Área:</b>	Crédito y Cobranzas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia Comercial
<b>Supervisa a:</b>	Oficiales Asistentes de Crédito

### **Descripción de Funciones**

#### **Función básica:**

Coordinar, instrumentar y administrar las actividades crediticias de la empresa, velando por que éstas se lleven a cabo conforme a políticas y procedimientos establecidos por el directorio.

#### **Responsabilidades específicas:**

- ✓ Proponer al Comité de Crédito las solicitudes de crédito, acompañadas del análisis de crédito efectuado por el área, documentación de la Central de Riesgos, garantías propuestas, otros.
- ✓ Control y manejo de la Cartera de Crédito, gestionando los cobros en las fechas oportunas, para evitar el incremento de la cartera vencida.
- ✓ Visitas a clientes para constatar su actividad económica y otros aspectos cuando éstos solicitan un crédito cuando el caso lo amerite.
- ✓ Remitir al Departamento Legal aquellos créditos que se mantienen vencidos por más de 60 días, cuya gestión de cobro debe efectuarse

por la vía judicial.

- ✓ Control y revisión del informe de la Cartera Legal de la Institución, emitidos por el departamento legal.
- ✓ Revisión de los Informes de Crédito de los clientes, análisis de situación financiera, e informes para la gerencia en cuanto al análisis del crédito solicitado.
- ✓ Informe sobre operaciones concedidas mensualmente al Directorio.

#### **Descripción del Cargo**

<b>Denominación:</b>	<b>OFICIAL DE CREDITO</b>
<b>Área:</b>	Crédito
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Crédito
<b>Coordina con:</b>	Gerente de Crédito y Asistentes

#### **Descripción de Funciones**

##### **Función básica:**

Realizar el análisis de las propuestas de créditos solicitados por los clientes; en base a la documentación presentada por los mismos y que se enmarquen dentro de las políticas y procedimientos establecidos por la Administración y el Directorio.

##### **Responsabilidades específicas:**

- ✓ Atención al público personalizada y telefónica.
- ✓ Visitas a clientes para constatar su actividad económica demás

aspectos inherentes al crédito solicitado, cuando el caso lo amerita.

- ✓ Coordinar con el departamento de riesgos, su análisis previo a la otorgación del crédito, a fin de conocer la exposición de la operación propuesta.
- ✓ Presentar al Comité de Crédito la carpeta con toda la información recopilada.
- ✓ Revisión de los expedientes de los clientes, previo al ingreso al archivo.
- ✓ Obtener del sistema los reportes mensuales requeridos para control de vencimientos.
- ✓ Realizar las respectivas gestiones de cobranzas (Llamadas telefónicas, cartas, etc.)

#### **Descripción del Cargo**

<b>Denominación:</b>	<b>ASISTENTE DE CRÉDITO</b>
<b>Área:</b>	Crédito
<b>Reporta a:</b>	Oficial de Crédito
<b>Coordina con:</b>	Oficial de Crédito

#### **Descripción de Funciones**

##### **Función básica:**

Facilitar a los oficiales de crédito la operativa de los créditos a conceder y de las cobranzas.



**Responsabilidades específicas:**

- ✓ Atención al público personalizada y telefónica.
- ✓ Recepción de documentación completa de los solicitantes
- ✓ Consulta a la Central de Riesgos del cliente y garante para verificar el comportamiento del cliente en el sistema financiero.
- ✓ Verificación de datos personales, referencias del cliente y garante vía telefónica.
- ✓ Ingresar al sistema, la información del cliente, y del garante.
- ✓ Obtener del sistema los reportes mensuales requeridos para control de vencimientos.
- ✓ Obtener del sistema liquidaciones provisionales de Comisiones de Cartas de Garantías (Contingentes).

### 3.3.7. Ejecución del trabajo

#### 3.3.7.1. Hallazgos

**Tabla 2**  
**Hallazgo 1**

<b>Hallazgo 1: No existe departamento de Crédito y cobranzas</b>	
<b>Conclusión</b>	Impide la correcta gestión del análisis de crédito y cobro de cartera.
<b>Recomendación</b>	Crear departamento de crédito y cobranzas,

**Tabla 3**  
**Hallazgo 2**

<b>Hallazgo 2: Falta sistema de control interno de Crédito y cobranzas</b>	
<b>Conclusión</b>	Ocasionar posibles fraudes
<b>Recomendación</b>	Crear sistema de control interno eficiente y eficaz

**Tabla 4**  
**Análisis y Resolución de Solicitudes de Crédito**  
**ASPECTOS GENERALES**

1	Perfil del cliente	*Cumple con las características del perfil del cliente? *Se tiene observación, que se considerará como excepción?
2	Cumplimiento de requisitos y documentación	*Cumple con todos los requisitos? *Presenta la documentación de respaldo de toda la información declarada? *Se tienen todas las firmas? Tando del solicitante, garante, Oficial de Crédito, etc.
3	Referencias	*Referencias personales y comerciales

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

4	Análisis Financiero	*Cumplimiento de los parámetros mínimos de los índices financieros *Tipo y nivel de endeudamiento actual, quiénes son sus acreedores? *Capacidad de pago para el pago de sus deudas *Respaldo de la información proporcionada como otros ingresos *Relación de los gastos familiares con el número de integrantes de la familia
5	Estabilidad familiar y moral de pago	*Antigüedad en el domicilio *Posee vivienda propia *Número de dependientes y edades *Tiene otras fuentes de ingresos familiares *Tiene buenas referencias personales y comerciales *Tiene buen historial crediticio en el sistema financiero *Estado del cliente en los burós de crédito públicos
6	Análisis de las garantías	*Qué tipo de garantía presenta?
7	Factores de Riesgo	*Qué tipo de riesgo se identifica en la actividad del cliente? *Tiene alguna fuente alternativa de repago si fracasa el negocio principal?
8	Consideración de excepciones	*En el caso que la solicitud presente alguna excepción, se debe analizar si esta excepción se justifica, y debe estar sustentadas con argumentos reales y confiables.
9	Informe y recomendación del Oficial de Crédito	*Analizar y evaluar el informe y recomendación del Oficial de Crédito sobre aspectos cualitativos y cuantitativos del solicitante. Es consistente con la información presentada? Es realista?

**CONDICIÓN DE LA RECOMENDACIÓN DEL OFICIAL DE CRÉDITO**

10	Monto	*El monto está adecuado a su capacidad de pago? *Está de acuerdo a la política según la secuencia de crédito?
----	-------	--

### **3.4. Control interno de carácter específico: Cobranzas**

Entre las normas propias de la Cobranza, se distinguen las siguientes:

#### **3.4.1. Utilización de recibos prenumerados**

Para posibilitar un control estricto sobre la Cobranza, los formularios que se utilizan como recibos deben venir encuadernados en talonarios y prenumerados de imprenta. Una copia de cada recibo extendido debe quedar adherido al talonario como así también de aquellos que fueron anulados.

Además debe instruirse al personal que emite los recibos para que el uso sea correlativo, es decir sin dejar recibos en blanco para utilizar más adelante. Básicamente, lo que se debe verificar es que de todo recibo emitido se envíe una copia a la empresa.

Para ellos se puede controlar el talonario cuando éste se termina, observando si todos los recibos tienen una copia adherida, sumar el importe de las copias y controlar el total con las Cobranzas rendidas, por quien utilizaba el talonario, en los días que abarca el uso del mismo.

Otra forma de control consiste en observar diariamente si las copias de los recibos que se rinden tienen numeración correlativa. Los recibos deberán ser firmados por la persona que efectuó el cobro. Para cerrar el control, los formularios deben ser custodiados por un funcionario responsable (Jefe de Cobranzas) y entregados a quienes los van a utilizar, bajo recibo firmado y cuando demuestren que se está por terminar el talonario que tienen en uso.

#### **3.4.2. Liquidación inmediata de la cobranza.**

Esta norma procura que cuando se realice una Cobranza fuera de la empresa, los fondos obtenidos lleguen cuanto antes a la Caja Interna de la empresa o al Banco. Como la Cobranza es realizada por recaudadores, la rendición debe ser diaria.

En el caso de que los cobradores se trasladen al interior se requiere que diariamente realicen depósitos o transferencias desde los bancos del interior. Concentrando los fondos cobrados lo antes posible, se controla la gestión de la cobranza, además de no permitir que se utilicen transitoriamente estos valores con fines ajenos a los de la empresa.

### **3.4.3. Control de los valores recibidos por correspondencia.**

El peligro de este tipo de cobranza es que en el momento de recibirse los valores no se emite un recibo que ampare el Ingreso. Por tal razón es conveniente que los valores no lleguen directamente a Caja sin ningún tipo de comprobante. Resulta conveniente que la correspondencia sea abierta directamente por Recepción y que allí se confeccione una planilla con el detalle de los valores recibidos.

### **3.4.4. Concesión de descuentos por pronto pago.**

Éstos no deben ser autorizados por quien efectúa la Cobranza. Esta norma pretende evitar el posible fraude que cometería quien cobrara un importe, e ingresara otro inferior, justificando la diferencia como un descuento concedido.

### **3.4.5. Endoso restrictivo de los cheques recibidos.**

Es necesario que ni bien se reciba un cheque se le inserte al dorso un sello que tenga la leyenda "Únicamente para ser depositado en la cuenta de XX". De esta manera nadie podrá apropiarse del

cheque, ya que el mismo sólo podrá ser depositado en la cuenta de la empresa.

#### **3.4.6. Cheque para depositar posteriormente.**

Es una práctica habitual que se entreguen cheques cuyo depósito debe ser postergado y que generalmente se extienden con fecha adelantada. Es una norma de control interno no aceptar cheques postdatados, ya que si entre la fecha de recepción del valor y la que figura en el mismo se produce el fallecimiento, la quiebra u otro tipo de inhabilitación del librador, serán muy problemáticas las posibilidades de efectivizar el cobro.

#### **3.4.7. Transferencia de dinero o valores.**

Cada vez que se transfieren internamente efectivo o valores, debe hacerse de forma tal que la transferencia quede documentada para que se sepa quien es el responsable de la custodia de los mismos. La documentación de transferencia implica un descargo para quien entrega el dinero y una responsabilidad para quien los recibe al firmarle la recepción de los valores. Por eso, es recomendable que los valores pasen por el menor número de manos posibles.

#### **3.4.8. Custodia de documentos a cobrar.**

Es recomendable que los documentos a cobrar no queden en poder de quien efectúa el cobro o recibo de los fondos, pues se posibilita que se extraigan fondos de la Cobranza y se reemplacen estos importes por un documento. Por tal motivo es recomendable que esos documentos queden en poder de personas que no tengan acceso a las disponibilidades.

#### **3.4.9. Depósito íntegro e inmediato de la cobranza.**

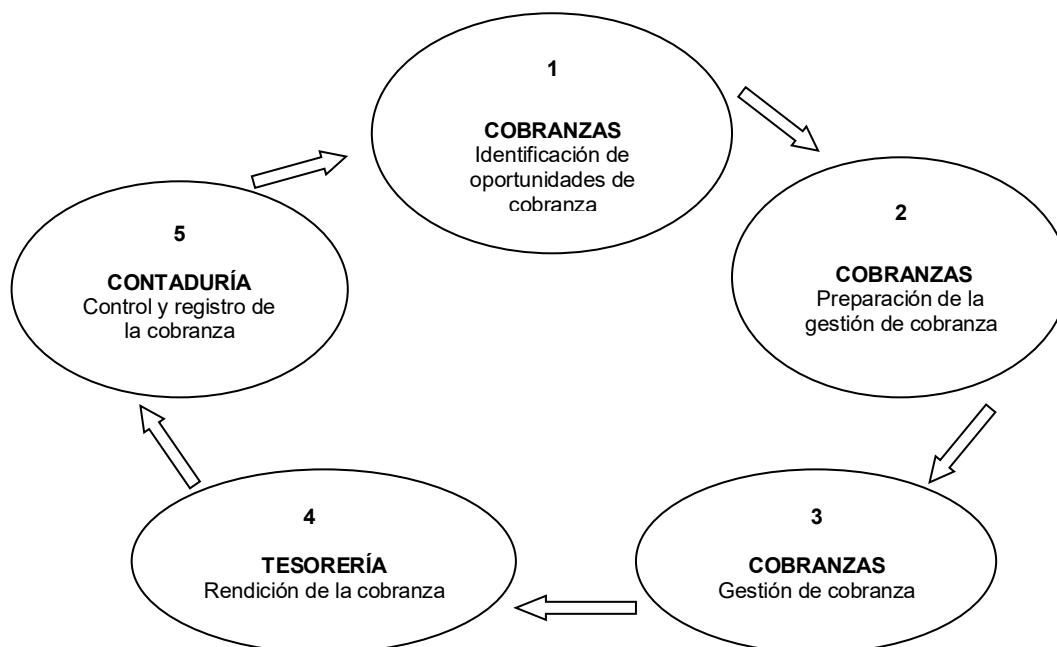
Se procura que diariamente se realice el depósito total de la Cobranza y al mismo tiempo emitir un cheque, para extraer los fondos necesarios del banco. De esta manera se posibilita un eficiente control al verificar que la Cobranza de cada día ha llegado a la Institución Bancaria.

#### **3.4.10. Circuito de Cobranzas**

La siguiente secuencia de operaciones muestra el procedimiento de Cobranzas. El mismo se describe en fases, de manera que ello permite un análisis más exhaustivo de las operaciones allí contenidas.



**Figura 3.2**  
**Circuito de Cobranza**



#### **3.4.10.1. Fase 1: Identificación de oportunidades de cobro**

La Cobranza surge de una operación previa de Ventas, que, a su vez, originó un proceso de Facturación. Esto significa que en el momento de la cobranza ya se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, en el momento correspondiente, las distintas oportunidades en las que deben iniciarse las gestiones de cobro.

Por lo tanto, un programa de computación recorrerá periódicamente el archivo de Débitos a Clientes pendientes de cancelación (normalmente Facturas y Notas de Débito) y detectará cuáles se encuentran en situación de cobro. Una situación similar se presentará si llevan registros de Documentos a Cobrar.

#### **3.4.10.2. Fase 2: Preparación de la gestión de cobro**

La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada.

Por lo tanto, un proceso de computación procesará la información almacenada en archivos y emitirá listados (diarios) ordenados por zona, las cuales contengan la identificación de los comprobantes, cuya cobranza se encargará cada cobrador.

El detalle de esos listados incluirá el número de Factura, Nota de Débito o Pagaré, fecha de emisión y de vencimiento, importe neto (indicación de descuento, si corresponde),

razón social o nombre del deudor, domicilio de pago y un espacio destinado para registrar el resultado de la gestión ("no cobrado" o, en caso contrario, número de recibo, tipo de recaudación de importe neto y descuento).

En el caso de cobranzas por correspondencia —cuando los clientes cancelan sus deudas a través del envío de cheques por correo— deben tomarse determinados recaudos por razones de control. En primer lugar, la correspondencia deberá ser recibida y manejada por un sector ajeno a Tesorería. Ello es a causa de que un tercero, ajeno al movimiento de fondos, sirva de elemento de control acerca de los valores recibidos y de la oportunidad de su recepción.

En este caso, el receptor cubrirá una planilla especialmente diseñada para registrar los valores recibidos por correspondencia. Luego, los cheques serán enviados a Tesorería para continuar con el circuito de cobranzas.

#### **3.4.10.3. Fase 3: Gestión de cobro**

Si la Cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregarán recibos que podrán ser

provisorios, si las normas de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta. En caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados.

Cualquiera sea el resultado de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de cheque, banco, importe y número de recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

#### **3.4.10.4. Fase 4: Rendición de la cobranza**

Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido.

Esto significa comunicar a Tesorería qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en

cheque o en pagaré, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello).

Es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición.

Es fundamental destacar que toda la información ingresada en la "pantalla rendición" debe ser avalada por la correlativa información contenida en los recibos (cuya copia formará parte de la rendición) y en los valores recibidos.

La documentación así elaborada y los valores serán controlados por Tesorería (destinatario de esos elementos), que deberá aprobar, si está de acuerdo, el proceso de rendición. En Tesorería se incorporará un resumen de los valores recibidos en la planilla diaria de caja, en la cual figurarán también registrados, si ello ocurrió, los valores recibidos por correspondencia.

Por su parte, el sector Cobranzas deberá actualizar sus registros a fin de repetir, al día siguiente, un nuevo ciclo del procedimiento, con su documentación y su circuito informativo depurados. Dentro de esta fase, resta efectuar en la institución bancaria —por parte del sector Tesorería— el depósito de los cheques recibidos, tanto de los cobradores como los enviados por correspondencia. Las cobranzas recibidas deben ser depositadas íntegramente y sin demoras. Esto significa que no deben tomarse esos fondos (ni parte de los mismos) para efectuar pagos. Estos serán efectuados a través del fondo fijo (si la erogación es de poca significación) o por medio de cheques propios, si su importancia lo requiere.

#### **3.4.10.5 Fase 5: Control y registro de la cobranza**

El sector Contaduría será el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de Cobranza. Luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el Subdiario de Ingresos y Egresos. La información a que hacemos referencia (base del control) es la siguiente:

El control de consistencia consiste en las siguientes verificaciones:

- Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.
- En caso de haberse otorgado descuentos por pronto pago, se deberán conciliar los importes totales de facturas canceladas con los importes reales cobrados en relación con esas facturas.
- La sumatoria de los listados indicados en el primer punto deben concordar con el importe total de recibos emitidos y con la suma de los importes de las boletas de depósito.

#### **3.4.11. Descripción de perfiles y funciones Cobranzas**

A continuación la tabla 5 Descripción de perfiles y funciones Cobranzas presenta los principales cargos que se crearon dentro de la empresa en cuanto al área de cobranzas.

### **Descripción del Cargo**

<b>Denominación:</b>	<b>GERENTE COMERCIAL</b>
<b>Área:</b>	Crédito y Cobranzas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia general
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de cobranzas Ejecutivos de cobranzas Recaudadores

### **Descripción de Funciones**

#### **Función básica:**

Planear organizar, dirigir y controlar que la gestión de recuperación de la cartera asignada, así como la cobranza en provincias; se cumpla con apego a las políticas y procedimientos de la compañía.

#### **Responsabilidades específicas:**

- ✓ Atención a clientes importantes tanto personal como telefónicamente para gestionar el cobro de valores adeudados y/o aclarar dudas sobre el mecanismo de cobro de intereses.
- ✓ Autorizar y firmar todo documento que implica N/D, N/C, traspaso de saldos, cambio de status, información y modificaciones en general a los tarjetahabientes.
- ✓ Supervisar que el personal del departamento cumpla con las normas



disciplinarias referentes a: asistencia, puntualidad, relaciones cordiales con clientes y compañeros entre otras.

- ✓ Establecer multas o sanciones en el caso de atrasos faltas injustificadas y faltas disciplinarias.
- ✓ Sugerir modificaciones a los procedimientos operativos que permitan aumentar la eficiencia del área.
- ✓ Velar por el adecuado mantenimiento, conservación y funcionalidad de las dependencias y solicitar las mejoras que faciliten un buen desempeño del personal a su cargo en el trabajo.
- ✓ Distribuir el trabajo de empleados ausentes o en vacaciones de tal forma que no se entorpezca el normal desenvolvimiento del departamento y no perjudicar su rendimiento y gestión de cobro.
- ✓ Efectuar la evaluación mensual de personal del departamento y en caso de bajo rendimiento establecer los correctivos necesarios, apuntando siempre a tener una óptima recuperación.
- ✓ Mantener reuniones mensuales con el personal del departamento a fin de detectar dificultades o inconvenientes que impidan cumplir con el objetivo de recuperación fijado por el área.
- ✓ Revisar y autorizar el envío de las cuentas al departamento Legal.
- ✓ Aprobar el cuadro anual de vacaciones del personal a su cargo y redistribuir las cargas de trabajo entre los demás ejecutivos.

- ✓ Elaborar y firmar reportes mensuales y/o ocasionales para Gerencia General de la empresa.
- ✓ Supervisar por medio del Jefe departamental que se cumpla con las gestiones a los clientes y la transferencia a Legal de las cuentas en forma oportuna.
- ✓ Demás funciones inherentes a su cargo.
- ✓ Supervisar que se cumpla con el tiempo de 15 días para gestión cheques protestados y el envío departamento Legal.
- ✓ Elaborar el reporte semanal de gestión de cobro del área, de acuerdo a parámetros de presentación definidos por la Gerencia General.
- ✓ Dar seguimiento a los casos transferidos al departamento Legal.
- ✓ Supervisar la elaboración de pagarés por refinanciamiento de deudas y el envío a Caja Interna.
- ✓ Autoriza el egreso de Caja Interna de los pagarés cancelados únicamente.

### **Descripción del Cargo**

<b>Denominación:</b>	<b>JEFE DE COBRANZAS</b>
<b>Área:</b>	Cobranzas
<b>Reporta a:</b>	Gerente Comercial
<b>Supervisa a:</b>	Ejecutivos de cobranzas

### **Descripción de Funciones**

#### **Función básica:**

Controlar y supervisar la gestión de cobro que realizan ejecutivos y recaudadores y hacer cumplir las políticas y procedimientos de la compañía.

#### **Responsabilidades específicas:**

- ✓ Mantener el control y registro de los cheques protestados y darle seguimiento para que sean enviados al departamento Legal en forma oportuna.
- ✓ Atender a clientes e informar sobre saldos adeudados, forma de cálculo de intereses y comisiones.
- ✓ Supervisar que los ejecutivos realicen las llamadas telefónicas a los clientes y presenten una cordial atención a los que se acercan a arreglar sus deudas pendientes.
- ✓ Revisar en primera instancia los memorandos elaborados por los ejecutivos referentes a modificaciones operativas a los tarjetahabientes (N/D y N/C).

- ✓ Supervisar que el personal del departamento cumpla con el horario de trabajo y las normas de conducta establecidas por la empresa.
- ✓ Detectar posibles irregularidades e incumplimientos de políticas y procedimientos operativos y comunicarlas al Gerente departamental para que proceda a tomar las medidas correctivas necesarias.
- ✓ Revisar semanalmente el nivel de recuperación alcanzado por Ejecutivos y Recaudadores y vigilar que se cumplan con los porcentajes fijados.
- ✓ Supervisar la anotación de las gestiones diarias de Ejecutivos y Recaudadores en los registros de control.
- ✓ Coordinar el envío de la documentación habilitante al departamento Legal.
- ✓ Revisar semanalmente con cada ejecutivo que las cuentas con 3 pagos vencidos y sin formula de arreglo sean enviadas al departamento Legal.
- ✓ Receptar y distribuir los listados de Cobranzas y reportar al Gerente departamental faltantes o fallas encontradas.
- ✓ Verificar la correcta elaboración de los pagarés y su envío a Caja Interna.
- ✓ Reportar al Gerente departamental atrasos y/o faltas de empleados del

departamento.

- ✓ Apoyar al Gerente departamental en cualquier gestión.
- ✓ Revisar y confirmar al azar las llamadas realizadas por los ejecutivos y las visitas de los recaudadores.
- ✓ Revisar las tarjetas de seguimientos a fin de que tengan todas las gestiones realizadas y confirmadas las direcciones de deudor y garante.
- ✓ Archivar reportes de gestión de cobro.
- ✓ Elaborar reportes diarios de las gestiones realizadas por ejecutivos y recaudadores.
- ✓ Supervisar el registro de ingreso y egreso de cuentas en el boletín y avances.

#### **Descripción del Cargo**

<b>Denominación:</b>	<b>EJECUTIVOS DE COBRANZAS</b>
<b>Área:</b>	Cobranzas
<b>Reporta a:</b>	Jefe de cobranzas Gerente Comercial
<b>Supervisa a:</b>	Recaudador

## **Descripción de Funciones**

### **Función básica:**

Realizar la gestión de recuperación de cuentas con un pago vencido y/o sobre giradas conforme a las políticas y procedimientos delineados.

### **Responsabilidades específicas:**

- ✓ Realizar la recuperación de la cartera asignada utilizando los medios a su alcance (llamadas telefónicas, carta, atención personal).
- ✓ Revisar semanalmente en el listado de pagos vencidos la variación en la cartera e identificar las cuentas que se han incrementado los saldos.
- ✓ Informar al Jefe las cuentas que han incrementado los saldos para proceder a su boletinaje y marcar el status.
- ✓ Negociar con los clientes las formas de arreglo que dispone: cheque a fecha, pagaré.
- ✓ Registrar las gestiones que tanto él como los recaudadores realizan a los clientes. Igualmente anotar algún comentario en tarjeta de seguimiento.
- ✓ Realizar gestión de cobro al garante cuando el deudor no pudiera ser localizado.
- ✓ Mantenerse debidamente informado sobre cambios en las políticas de la cobranza de tal forma de proporcionar una correcta información a los

clientes.

- ✓ Receptar e invalidar plásticos de clientes que solicitan anulación de sus tarjetas y entregarlos diariamente al Jefe departamental.
- ✓ Elaborar pagarés por arreglo de deudas pendientes y enviarlos a custodia de Caja Interna.
- ✓ Cumplir con las normas de asistencia, puntualidad y disciplinarias de la empresa.
- ✓ Elaborar formularios de refinanciamiento y cancelación anticipada de diferidos seguir las políticas definidas para cada caso. Las excepciones serán autorizadas por el Gerente del departamento.
- ✓ Supervisar el trabajo del recaudador en lo referente a número de visitas diarias, confirmación eventual de las mismas, revisión de tarjetas de seguimiento y reportes de gestión de cobro con papeletas de pago.
- ✓ Elaborar las liquidaciones de pagos que serán entregadas al recaudador asignado.
- ✓ Realizar 30 llamadas diarias a los clientes y anotarlas en el reporte que se entregará al Jefe.
- ✓ Apoyar en las labores asignadas eventualmente para el Jefe departamental.

**Descripción del Cargo**

<b>Denominación:</b>	<b>RECAUDADOR</b>
<b>Área:</b>	Cobranzas
<b>Reporta a:</b>	Ejecutivo de cobranzas Jefe de cobranzas
<b>Supervisa a:</b>	-

**Descripción de Funciones****Función básica:**

Recaudar los valores adeudados de la totalidad de las cuentas asignadas diariamente, con apego a las políticas establecidas.

**Responsabilidades específicas:**

- ✓ Efectuar diariamente el número de visitas asignadas, elaborar su cuadro diario de recorrido para facilitar las visitas y evitar pérdidas de tiempo (20 visitas).
- ✓ Recuperar la totalidad del valor adeudado por los clientes proporcionando las diferentes opciones de pago autorizadas por la empresa.
- ✓ Cumplir con las normas de asistencia puntualidad impartidas por la empresa.
- ✓ Elaborar diariamente el reporte de gestión de cobro y la tarjeta de seguimiento.



- ✓ Mantener un archivo personal con las copias de las liquidaciones de pago para su control de comisiones.
- ✓ Mantener un control de los cheques a fecha para revisar el depósito en la fecha oportuna.
- ✓ Informar cambios de dirección o direcciones inexactas al ejecutivo de cobranzas para que sean modificadas en el sistema.
- ✓ Entregar diariamente los valores recibidos de los clientes observando las dos opciones siguientes:
  - 1.- Efectivo y/o cheque a la vista en caja ventanilla.
  - 2.- Cheques a fecha y pagarés en Caja Interna.
- ✓ Reportar las causas que pudieran impedir realizar el número de visitas asignadas.
- ✓ Apoyar en las labores encomendadas por el Jefe del departamento.

#### **3.4.11.1. Evaluación de ejecutivos de cobranzas y recaudadores**

##### **Ejecutivos de cobranzas**

- Los ejecutivos serán evaluados por las gestiones realizadas y el porcentaje de recuperación de la cartera asignada.

- Todas las gestiones deberán ser registradas en el sistema y se hará control semanal.
- El jefe departamental deberá incentivar a los ejecutivos a cumplir con los mínimos requeridos, esto es 600 llamadas telefónicas mensuales y 70% de recuperación mínima de la cartera.

### **Recaudadores**

- Los ejecutivos supervisarán diariamente a los recaudadores.
- Los recaudadores serán evaluados en base a la efectividad en la cobranza y al número de visitas asignadas diariamente.
- El Jefe departamental dispondrá de los controles siguientes:

*TARJETA DE SEGUIMIENTO* en donde se registrará la gestión realizada por el ejecutivo de cobranza y el recaudador podrá realizar llamadas al azar a fin de confirmar la gestión y/o la visita.

*REPORTE DE GESTIÓN DE COBRO* que servirá para

revisar las visitas diarias realizadas por el recaudador y medir la cobranza diaria realizada.

*TRANSACCIÓN (REGISTRO EN EL SISTEMA)* en donde se anotarán las gestiones realizadas al cliente por el ejecutivo de cobranza y el recaudador, las anotaciones deberán ser claras y descriptivas. La información será ingresada oportunamente por el Ejecutivo de Cobranzas y será de consulta para los diferentes departamentos de la empresa.

### **3.4.12. Políticas**

#### **3.4.12.1. Políticas generales**

1. Cada grupo de clientes vencidos asignados a un determinado ejecutivo constituirá su cartera por recuperar.
2. La cartera por recuperar constituirán clientes con uno o dos pagos vencidos y excedidos del cupo en 10% al 50%.

3. El Jefe departamental realizará la distribución de la cartera entre ejecutivos en base a la experiencia y habilidad demostrada en la recuperación.
4. La distribución de las cuentas será de la siguiente forma:
  - a) A cada ejecutivo de cuenta se le asignará mensualmente 600 cuentas con un pago vencido para su recuperación.
  - b) A cada recaudador se le asignará mensualmente 600 cuentas con dos pagos vencidos para el cobro.
5. Cada ejecutivo de cobranza tendrá bajo su supervisión a un recaudador quien apoyará en la cobranza visitando a los clientes.
6. La gestión de cobro se realizará en primera instancia al deudor, si esta resulta infructuosa tanto el ejecutivo de cobranzas y recaudador gestionarán al garante.
7. La evaluación de los ejecutivos de cobranza será medida en base a las gestiones realizadas y al porcentaje de la cartera recuperada, debiendo siempre estar por encima del 85%.
8. La evaluación de los recaudadores será medida directamente por la recuperación ya que en función de ella serán sus ingresos mensuales.

9. La empresa ha establecido un porcentaje del 3% sobre el valor del capital como ingreso para los recaudadores.
10. La empresa contratará un seguro de fidelidad por un valor igual a la suma de las cobranzas que se asignen diariamente al recaudador.
11. El valor de la prima anual será cubierto en 50% por la empresa y 50% por el Recaudador.
12. La cobertura del seguro será para proteger a la empresa por los valores que maneja el recaudador en sus cobranzas diarias.
13. Aquellas cuentas de clientes que no manifiestan ninguna formula de pago serán transferidos al departamento Legal al cumplir el tercer pago vencido.
14. La política anterior no es rígida pudiendo enviarse a la recuperación por la vía judicial a cuentas con un pago vencido. Cuando se las clasifica de alto riesgo no es conveniente perder el tiempo en gestiones extrajudiciales.
15. Las cuentas durante su permanencia con recuperación judicial no estarán activas y se boletinará la tarjeta como medida de seguridad complementaria.

**16.** El auxiliar de liquidación en Caja Interna se encargará de la recepción y custodia de los cheques a fecha y los pagarés serán egresados de Caja Interna únicamente contra la cancelación de la deuda suscrita. El Gerente de Cobranzas será la única persona que autorizará este trámite.

#### **3.4.12.2. Liquidación y pago de comisiones**

- La remuneración de los recaudadores consistirá en el 3% de comisión por la cobranza extrajudicial.
- El valor de la comisión se incluirá en el saldo vencido que se cobrará al cliente.
- Las comisiones serán liquidadas mensualmente luego del corte.
- Será obligatorio el cobro del porcentaje por comisión. Las excepciones al cobro de estos valores serán autorizadas por la Gerencia General, en estos casos el recaudador no cobrará la comisión.
- La liquidación de las comisiones será sobre los valores recuperados y que fueron realizados en efectivo y/o cheque ya confirmados.

- La comisión de cheques pendientes serán liquidadas al mes siguiente si su confirmación es posterior al cierre mensual.
- La liquidación y pago de comisiones será efectuada por el auxiliar de liquidación de Caja Interna.
- El jefe de Caja Interna supervisará el trabajo de liquidador y autorizará la emisión de los cheques para pagar a los recaudadores.
- El auxiliar deberá verificar que el cálculo de la comisión registrada en la liquidación esté correcto.
- Previo a la emisión de los cheques el auxiliar de liquidación esperará 24 horas para dar lugar a cualquier reclamo de los recaudadores sobre el cuadro mensual de comisiones.
- Los valores de la comisión serán descompuestos en 3% para el recaudador y 1% para cubrir gastos operacionales.
- El auxiliar de liquidación elaborará el comprobante contable y tendrá mucho cuidado en la correcta aplicación de las cuentas.

- El auxiliar de liquidación presentará un cuadro de valores a debitar a los tarjetahabientes que será enviado a Logística.
- Deberá mantener un registro impreso y en medio magnético de las liquidaciones por cada recaudador del mes que está liquidando y de meses anteriores.
- Al cierre mensual el auxiliar de liquidación emitirá un informe de las comisiones por pagar a los recaudadores dirigido al área de Cobranzas.
- Cualquier diferencia en las liquidaciones con los cálculos realizados por los recaudadores serán verificadas con la documentación soporte.

### **3.4.13. Gestión de recuperación**

#### **3.4.13.1. Ejecutivos de cobranzas**

- El ejecutivo de cobranzas gestionará las cuentas que tienen un pago vencido con valores mayores a \$100 y cuentas con sobregiros del 10% al 50% del cupo autorizado.



- La gestión de cobro del ejecutivo será únicamente por el valor del pago vencido y/o el valor del sobregiro y no incluirá ninguna comisión por cobranza.
- Contarán como soporte el listado de clientes con pagos vencidos y/o sobregirados.
- El listado será distribuido semanalmente por el Jefe departamental y los ejecutivos deberán tomar especial atención en aquellas cuentas que siguen consumiendo e incrementando su saldo deudor.
- El ingreso de una cuenta será registrado por los ejecutivos de cobranzas en la tarjeta de seguimiento con el nombre y número de tarjeta de crédito, la información restante será completada en el departamento de Archivo.
- Los ejecutivos no podrán pedir carpetas al Archivo por lo indicado en el punto anterior.
- La gestión de la cartera asignada consistirá en: llamadas telefónicas al deudor y/o garante, envío de cartas, correos electrónicos, y atención personal a los clientes.
- Todas las gestiones realizadas por los ejecutivos serán registradas en la tarjeta de seguimiento y en la transacción correspondiente.

- Las anotaciones en ambas partes deberán ser claras y descriptivas y realizarse en forma oportuna, esto es diariamente.
- En primera instancia la gestión se la realizará al tarjetahabiente, si este no quiere pagar o no puede ser localizado, se gestionará al garante.
- La gestión al garante servirá para alertarlo de la deuda vencida de su garantizado y a su vez para que éste ejerza presión sobre el tarjetahabiente y así facilitar la cobranza.
- La evaluación al ejecutivo será medida por las gestiones realizadas y los valores recuperados, teniendo que recuperar como mínimo el 50% de la cartera asignada.
- El jefe departamental evaluará mensualmente a los ejecutivos de cobranzas y recaudadores debiendo hacer cumplir los porcentajes mínimos establecidos.

### **Supervisión**

- Cada ejecutivo de cobranzas tendrá bajo su supervisión a un recaudador.
- El ejecutivo de cobranzas asignará diariamente al recaudador el número de cuentas establecido, adjuntará

liquidación de pago y tarjeta de seguimiento, la gestión en primera instancia estará dirigido al deudor.

- La liquidación de pago será elaborada por los ejecutivos de cobranzas y en ella se incluirá el valor adeudado por el cliente que comprende el pago vencido y el pago del mes que transcurre (deuda pendiente).
- Al valor por cobrar, saldo registrado como "deuda pendiente" en el listado, se le cargará el 4% por gestión de cobro a favor del recaudador.
- El valor de la cobranza asignada al recaudador diariamente no deberá exceder la cobertura del seguro de fidelidad, debiendo el ejecutivo poner mucho cuidado en el cumplimiento de esta política.
- El ejecutivo de cobranzas tendrá a su alcance los controles siguientes:  
  
Tarjetas de seguimiento  
  
Liquidación de pago  
  
Reporte de gestión de cobro.
- Realizará la siguiente revisión al final del día:
  1. En la tarjeta de seguimiento y en el reporte de gestión de cobro deberá estar anotada la gestión hecha por el recaudador y si hubo recuperación se detallará la

forma de pago (efectivo, cheque, pagaré) y el monto recaudado.

2. La copia de la liquidación deberá estar sellada por Caja-ventanilla o Caja Interna como prueba del pago o recepción de valores respectivamente.

- Cada ejecutivo deberá tener un archivo donde incluirá por separado:

Tarjetas de seguimiento

Liquidación de pago

Reporte de gestión de cobro.

- El archivo deberá tener un ordenamiento cronológico y ser de fácil acceso para las revisiones que efectuará periódicamente el jefe departamental.
- El ejecutivo evaluará que el recaudador cumpla con el número de visitas diarias y que sea efectiva la cobranza, si la gestión no es satisfactoria tratará de averiguar las causas y en lo posible tratará de ayudarlo.
- Todas las gestiones deberán ser anotadas por el ejecutivo en la transacción correspondiente.
- El ejecutivo de cobranzas deberá ser muy exigente en hacer cumplir a los recaudadores la política referente a la

entrega de efectivo y/o valores diariamente en Caja-ventanilla y/o Caja Interna respectivamente.

- Faltas disciplinarias y/o bajo rendimiento del recaudador deberá reportarlas al Jefe departamental.
- Si la gestión al deudor resultará infructuosa el ejecutivo de cobranza instruirá al recaudador la visita al garante.
- Si las visitas hubieran resultado infructuosas porque las direcciones están desactualizadas se recurrirá a la información adicional de la carpeta y/o la registrada en el computador.
- También designará al recaudador para que realice una investigación a fin de ubicar la dirección correcta del deudor.

#### **3.4.13.2. Recaudadores**

- Los recaudadores deberán realizar diariamente las 20 visitas asignadas por el ejecutivo de cobranzas, a los tarjetahabientes con dos pagos vencidos.
- Realizarán la recuperación del valor anotado en la liquidación de pago que le proporcionará el ejecutivo de cobranzas.

- El valor a recaudar comprenderá las amortizaciones vencidas más un recargo del 4% sobre el valor adeudado, como comisión por gestión de cobro.
- La comisión por cobranza se dividirá en 3% para el recaudador y 1 % para el gasto operativo.
- La empresa reconocerá por gastos de movilización a cada recaudador un valor de \$10 semanales, el Gerente del departamento de Cobranzas proporcionará los vales para el cobro en Caja Interna.
- La gestión se la realizará en primera instancia al deudor y en caso de no ser localizado o manifieste negativa a pagar, se deberá requerir el pago de la deuda al garante.
- De ser necesario el recaudador investigará la dirección donde se pueda localizar al deudor/garante los cambios de dirección de los mismos deberán ser notificados al ejecutivo de cobranzas para que dichos cambios sean solicitados a Logísticas y actualizados en el sistema.
- Los recaudadores deberán cumplir con el número de visitas diarias, en caso de no poder realizarlas serán incluidas en el grupo del día siguiente.
- Por ningún concepto el recaudador podrá quedarse con tarjetas de seguimiento que no sean las correspondientes

al día en que va a hacer las visitas o las que quedaran pendientes para el día siguiente.

- Los recaudadores deberán portar la credencial de la empresa que los identifique como personas autorizadas a la cobranza y en todo momento deberán ser cordiales en el trato con el tarjetahabiente.
- Como prueba del valor adeudado el recaudador presentará al cliente la "liquidación de pago".
- El recaudador requerirá del cliente el pago del valor adeudado pudiendo elegir el cliente entre pago en efectivo y/o cheque a la vista (a la orden de la empresa y cruzado).
- Si el cliente solicita una prórroga en el plazo, el recaudador tratará de obtener un cheque a fecha de pago futura.
- El cheque a fecha deberá estar girado máximo a 30 días después de la visita al recaudador.
- Si el cliente se manifiesta contrario al pago, el recaudador deberá alertarlo sobre el envío inmediato de su cuenta al departamento Legal.
- Los resultados de las gestiones diarias incluyendo los pagos los recaudadores las anotarán en la tarjeta de

seguimiento de cada cliente, y deberán ser claras y descriptivas, ya que dicha información será ingresada en la transacción correspondiente.

- Si el deudor/garante no se encuentra en la dirección indicada al momento de la visita, el recaudador le dejara una "NOTIFICACIÓN CONFIDENCIAL" y verificará que la dirección este correcta.

#### **3.4.13.3. Forma de arreglo**

##### **Clientes con un pago vencido**

1. El ejecutivo aceptará como forma de pago aparte de efectivo y/o cheque a la vista, cheques con fecha futura de cobro no mayor a 30 días (dependiendo de la fecha de arreglo y las del próximo corte).
2. Los ejecutivos de cobranza no podrán recibir dinero de los clientes, únicamente le indicarán el valor a pagar y lo enviarán a Caja-ventanilla.
3. Los cheques a fecha serán enviados a custodia de Caja Interna (auxiliar de liquidación) que se encargará en la fecha oportuna de depositar en caja ventanilla.



4. Los ejecutivos de cobranzas deberán tener un control de las fechas de los depósitos de los cheques y así verificar si se registró el pago.

### **Clientes con dos pagos vencidos**

El recaudador podrá negociar la cobranza con el cliente con la finalidad de asegurar la recuperación bajo cualquiera de las siguientes formas:

- **Pago en efectivo** el dinero recaudado deberá ser depositado diariamente en ventanilla de Matriz.
- **Pago con cheque** se aceptará como plazo máximo hasta la fecha del nuevo corte (30 días o menos). Los cheques deberán estar girados a la orden de la empresa y cruzados.

Si el cliente gira dos cheques, el valor adeudado se dividirá por dos y en el segundo cheque se incluirá el valor de la comisión por cobranza.

### **Débito a la cuenta corriente**

Según una de las cláusula del contrato de emisión de tarjetas

de crédito XX el cliente autoriza por la suscripción del mismo o que se debiten de la cuenta corriente, la totalidad del saldo adeudado.

Previamente el recaudador deberá agotar todas las gestiones con el deudor a fin de cobrar el valor adeudado.

El ejecutivo de cobranza verificará el saldo de la cuenta corriente e indicará al jefe departamental que se procederá al débito para que instruya la elaboración de los comprobantes contables y luego se proceda al crédito a la cuenta del tarjetahabiente.

La copia del comprobante contable de débito a la cuenta corriente del cliente servirá como soporte para que Logística realice el movimiento en el computador.

### **Pagaré**

Mediante la suscripción de este documento por el cliente y si no se llegara a pagar en la fecha de su vencimiento, la acción judicial será más rápida, por lo tanto el recaudador tratará de arreglar con el cliente utilizando esta alternativa.

Los pagarés serán suscritos a 30, 60 y 90 días dependiendo del valor de la deuda; el gerente del departamento autorizará el plazo.

El valor por el que se suscribirá el pagaré será por el del capital del crédito rotativo y/o diferido especial y si el arreglo es posterior a la fecha de corte se incluirá el interés calculado desde el corte hasta la fecha de arreglo, y más el 4% por comisión de cobranza.

El recaudador deberá verificar que la firma registrada en el pagaré por el cliente coincida con la cédula de identidad.

El Gerente del departamento solicitará a Logística que se encienda el indicador de no cálculo desde el corte hasta la fecha de arreglo, y más el 4% por comisión de cobranza.

Los pagarés serán receptados por el Jefe del departamento y serán ingresados a la custodia de Caja Interna.

El recaudador deberá mantener un control de las fechas de vencimiento de los pagarés de sus clientes, para solicitarlos al

Gerente del departamento y visitarlos para requerir el pago o en su defecto ser transferidos a Legal para demandarlo.

#### **3.4.13.4. Ingreso de valores**

##### **Recaudador**

Los valores recaudados deberán ser entregados diariamente al final del día descomponiendo los pagos de la siguiente forma:

- Si es pago en efectivo y/o cheque a la vista realizará el pago en ventanilla, elaborará la papeleta de pago y adjuntará original y 1 copia de la "liquidación de pago"; una vez sellados receptorá de la cajera las copias de la liquidación y del comprobante de pago. La copia de la liquidación de pago la guardará para su control de comisiones.
- Si el pago es con cheque a fecha y/o pagaré, estos valores serán ingresados en Caja Interna y el auxiliar encargado de la recepción entregará sellada la copia de la liquidación de pago al recaudador.

### **Caja ventanilla**

La cajera al recibir el pago adicionalmente al original del comprobante de pago se quedará con el original de la liquidación, este será enviado a Caja Interna para el control de las comisiones que se pagan a los recaudadores.

### **Caja interna**

El auxiliar de liquidación recibirá las liquidaciones de pago por las dos formas siguientes:

- Cuando el pago sea en efectivo y/o cheque a la vista recibirá las liquidaciones de caja-ventanilla. Los cheques serán confirmados luego de 7 días aproximadamente.
- Cuando el pago es con cheque a fecha o pagaré recibirá de los recaudadores la liquidación y los valores. Estos valores serán archivados conforme a la fecha de realizar el pago (cheques a fecha), o a la fecha de vencimiento para los pagarés.

Los valores serán custodiados por el auxiliar de liquidación y será el responsable del ingreso y egreso de Caja Interna.

El auxiliar de liquidación tendrá un registro de control de ingresos/egresos de documentos, sólo devolverá los pagarés cancelados y entregará al departamento Legal los impagos. En la fecha de cobro de los cheques, los enviará a Caja ventanilla acompañados de las papeletas de pago respectiva.

#### **3.4.13.5. Eliminación de saldos a favor**

Mensualmente se cumplirá el proceso de eliminación de saldos a favor de los tarjetahabientes que cancelan deudas vencidas.

Se encontrarán en ésta situación aquellas cuentas que se les cobró el 100% del valor adeudado y la empresa les canceló sus tarjetas de crédito.

El auxiliar de liquidación solicitará la nota de débito a Logística por el valor total del saldo a favor, y el departamento de Contabilidad la aplicación contable de los saldos a favor.

Ambos requerimientos deberán estar sustentados en un memorando y llevarán el visto bueno del Jefe de Caja Interna.

El memorando a Contabilidad tendrá a nivel de detalle los valores siguientes:

- Valor pagado a recaudadores por comisiones.
- Valor que se registrará como ingreso por gestión operativa.

El auxiliar de liquidación deberá cuadrar que los valores a debitar a los tarjetahabientes coincida con la suma de los valores por comisión a recaudadores y la comisión por gastos operativos.

No deberán existir cuentas canceladas que registren saldos a favor, la aplicación de dichos saldos deberá efectuarse simultáneamente a la liquidación mensual de comisiones.

El Jefe de Caja Interna verificará que la política se cumpla, usando la información del listado de tarjetahabientes por status, donde se refleja el saldo a una fecha determinada.

#### **3.4.13.6. Transferencia de cuentas al departamento legal**

Se transferirá al departamento Legal las cuentas que tengan 3 pagos vencidos y que la gestión extrajudicial haya resultado infructuosa.

Se deberá recopilar la documentación habilitante par iniciar la acción legal para lo cual el ejecutivo de cobranza solicitará los pagarés al archivo general por una suma igual al valor adeudado por el cliente. Así mismo se solicitará la carpeta y se obtendrán copias del contrato de afiliación, solicitud y adéndum de ser el caso.

Los pagarés deberán pedirse con la anticipación de caso para evitar pérdidas innecesarias de tiempo e iniciar a la mayor brevedad posible la acción judicial correspondiente.

La documentación antes mencionada será enviada al departamento Legal y el ejecutivo de cobranzas no deberá desligarse de los casos debiendo estar al tanto de las gestiones judiciales y proporcionando la información necesaria que ayude a la gestión del abogado.



El ejecutivo de cobranza con ayuda del recaudador verificará que la documentación se encuentre en orden.

Estas cuentas deberán incluirse en el boletín mensual de tarjetas anuladas, para lo cual se comunicará el particular al auxiliar de boletín.

Además se iniciará acción legal a los clientes por las causas siguientes:

a) Cheques protestados por pago de deudas pendientes

- ✓ El Gerente departamental luego de transcurrir 5 días como máximo de comunicarle el particular al cliente, se enviará al departamento Legal.
- ✓ Se elaborará un memorando con el detalle de los cheques y número de tarjeta de crédito.
- ✓ Se solicitará a Logística marcar el status y los cheques protestados serán enviados al departamento Legal.
- ✓ Se deberá mantener un archivo con las copias de los cheques y la documentación de envío como respaldo para cualquier reclamo posterior.
- ✓ El ejecutivo de cobranzas deberá realizarle el

seguimiento a cada caso y proporcionar al abogado la información que se le solicite.

b) Pagares suscritos como forma de arreglo que se encuentren impagos

- ✓ Los pagarés que no hubieran sido cancelados o que el cliente no hubiera manifestado algún acuerdo serán enviados al departamento Legal.
- ✓ El auxiliar de liquidación en Caja Interna en la fecha de vencimiento de los pagarés los enviará al departamento Legal.
- ✓ Se elaborará en Caja Interna el memorando para el departamento Legal con el detalle de los clientes y el valor adeudado.
- ✓ El ejecutivo de cobranzas proporcionará la información necesaria que solicite el abogado y que permita agilizar la gestión de recuperación.

#### **3.4.13.7. Cheques protestados**

El jefe departamental recibirá los cheques protestados de clientes con pagos vencidos, sean estos locales o de provincias, los anotará en el registro de control y los

clasificará por ejecutivo.

Obtendrá fotocopias de los cheques y los distribuirá entre los ejecutivos, los originales de los cheques serán entregados a la custodia del Gerente departamental.

Los ejecutivos deberán comunicarse inmediatamente con el cliente, caso contrario luego de 5 días se enviarán los cheques al departamento Legal.

La novedad de los cheques protestados será ingresada en el sistema por lo ejecutivos de cobranzas.

El ejecutivo podrá apoyarse en el recaudador para que notifique al cliente en el caso de que no hubiera sido localizado telefónicamente.

Para que el cheque protestado sea entregado al cliente se deberá recibir la copia del comprobante de pago en ventanilla en efectivo y/o cheque.

Si el cheque por el pago realizado por el cliente saliera

también protestado, el envío a Legal será inmediato.

Se enviará inicialmente la cuenta al departamento Legal por los pagos realizados sobre cheques protestados. El ejecutivo de cobranzas elaborará un memorando para Contabilidad con los valores recibidos esto con la finalidad que se den de baja del registro en cuenta de orden de cheques protestados.

De igual forma informará al Jefe departamental para que sean dados de baja del registro de control del jefe departamental.

El ejecutivo de cobranzas esperará hasta 5 días luego de la notificación al cliente para que cubra el cheque protestado. Caso contrario será enviado al departamento Legal para iniciar acción correspondiente.

Las copias de los cheques protestados de provincias serán entregados al auxiliar asignado quién se encargará de notificar al cliente, vía telefónica, por carta o por e-mail.

#### **3.4.13.8. Reportes gerenciales**

El jefe departamental elaborará el reporte mensual de gestión

tanto del ejecutivo como de recaudadores.

El reporte servirá para medir el grado de recuperación de la cartera asignada a cada ejecutivo de cobranzas y recaudadores.

Tomará la información del reporte de comisiones que elabora Caja Interna (recaudadores) y el listado que manejan los ejecutivos de cobranzas.

El jefe departamental deberá velar porque se mantenga el porcentaje de recuperación de la cartera global.

El bajo rendimiento deberán ser observados y analizados por el Jefe departamental con cada ejecutivo de cobranzas.

#### **3.4.13.9. Registro y control de documento por cobrar**

Se denominarán documentos por cobrar a los pagarés suscritos a la orden de "XY" y originados por las deudas vencidas de tarjetahabientes.

Mediante la firma del pagaré se le concederán al cliente un

plazo no mayor a 90 días para cancelar la deuda pendiente.

El ejecutivo de Cobranzas se encargará de la elaboración y de hacer firmar al cliente el documento. El plazo será autorizado por el Gerente departamental, de acuerdo al monto de la deuda y, el interés que se cobrará será el vigente a la fecha por el Banco Central.

El Jefe departamental revisará la correcta elaboración y suscripción de los pagarés y los enviará a Caja Interna.

Caja Interna mediante el auxiliar de liquidación será el encargado del control y custodia de los pagarés y sus vencimientos.

El Jefe departamental enviará los pagarés a Caja Interna mediante un memorando firmado por el Gerente departamental.

Existirá la posibilidad de renovar los pagarés vencidos pero siempre y cuando se realice un abono del 50% del documento original.

En la fecha del vencimiento de los documentos, el auxiliar de liquidación en Caja Interna, informará al departamento de Cobranzas de los documentos que se enviarán al departamento Legal.

Si el ejecutivo de cobranzas no notifica a Caja Interna alguna forma de arreglo o prórroga, los pagarés vencidos serán enviados a recuperación judicial al día siguiente de su vencimiento.

El auxiliar de Caja Interna dará una numeración secuencial a los pagarés y los identificará de la forma siguiente:

DEPARTAMENTO ORIGINARIO

AÑO

NUMERACIÓN SECUENCIAL

Así por ejemplo el pagaré identificado como COB-07-001 pertenece al departamento de Cobranzas y es el número 1.

Cuando un documento suscrito originalmente va a ser renovado se deberá mantener la numeración original y se

adicionará el número correspondiente a la renovación así por ejemplo:

COB - 90 - 001/1 que corresponde a un documento que tiene una renovación.

El documento cancelado será devuelto por Caja Interna al departamento de Cobranzas, para que sea entregado al cliente.

El registro contable de ingresos así como los abonos cancelaciones de documentos los realizará el departamento de Contabilidad en las cuentas respectivas.

Mensualmente se realizará un arqueo físico de documentos y valores adeudados a fin de controlar su recuperación. Se cuadrará los valores con el saldo registrado en Contabilidad.

#### **3.4.13.10. Refinanciamiento y cancelación de diferido**

##### **Refinanciamiento**

El refinanciamiento comprenderá el pago de una parte de la



deuda vencida y el diferimiento de la otra, lo que beneficiará al cliente no generándole pagos vencidos.

Se podrán acoger a este mecanismo los clientes que tengan hasta dos pagos vencidos y que cancelen el 50% de la deuda vencida.

Si el cliente se encuentra sobregirado, para refinanciar su saldo deudor deberá cubrir el sobregiro más el valor del costo por refinanciamiento.

Una vez acordado los términos del refinanciamiento el cliente deberá realizar el pago en ventanilla del valor acordado.

Esta alternativa de pago es restringida y será aprobada únicamente por el Jefe y/o Gerente departamental dependiendo del monto vencido.

El ejecutivo de cobranzas elaborará el formulario recuperación de diferido en donde incluirá el valor del pago, el valor a refinanciarse como nota de crédito y nota de débito por igual valor y el costo de la operación.

El costo operacional será calculado sobre el valor a refinanciarse.

A un mismo cliente se le podrá refinanciar su cuenta hasta tres veces al año no consecutivas.

El jefe del departamento deberá verificar que la operación este correctamente realizada en lo que a cálculos matemáticos se refiere y pondrá su visto bueno.

Finalmente el Gerente departamental autorizará el proceso de la operación en Logística.

### **Refinanciamiento Cuentas Legal**

Las cuentas que sean arregladas en el departamento Legal con pagaré serán refinanciadas por el plazo de suscripción del pagaré. El Gerente de Cobranzas autorizará el refinanciamiento por este sistema a diferencia del refinanciamiento normal en que no se generan intereses.

Los intereses se cobrarán a la tasa de interés fijado por el Banco Central. Estas operaciones no tendrán costo adicional

por refinanciamiento para el cliente.

El Gerente de Cobranzas solicitará a Logística la marca del indicador de no generar intereses. El efecto que el refinanciamiento procederá en la cuenta del cliente será la eliminación de los pagos vencidos por el valor del pagaré suscrito.

Los pagarés reposarán bajo custodia de Caja Interna y existirá un programa control de ingresos/egresos de documentos consistentes en una transacción de teleproceso y un listado para el control de vencimientos.

Un auxiliar del área extrajudicial se encargará en base al listado de llamar a los clientes y requerirles el pago del documento suscrito.

La gestión extra judicial tendrá un margen de 15 días luego de la fecha de exigibilidad del documento, al vencerse este plazo los documentos serán transferidos al departamento Legal para continuar el proceso de demanda.

### **Cancelación De Diferido**

Se acogerán a este sistema los clientes que desean la cancelación anticipada del crédito diferido utilizado.

Deberán cubrir mínimo 3 cuotas, esto en un crédito diferido a 6 meses y que el cliente tiene 4 cuotas pendientes se aceptará este sistema de cancelación anticipada.

No se aceptarán cancelaciones parciales de cuotas del diferido, y el ejecutivo de cobranzas deberá poner especial atención en estos casos.

La cancelación anticipada comprenderá únicamente el cobro del capital de las cuotas que están pendientes y no de los intereses y comisiones pendientes.

El ejecutivo consultará la información de las cuotas pendientes en el sistema, y si aplica la solicitud del cliente dentro de las políticas definidas, se procederá a la elaboración del formulario "cancelación de diferido".

En dicho formulario se anotará el valor de la operación a

realizarse en Logística que constituye la suma de las cuotas de capital que faltan por pagar.

Se adjuntará del original del formulario la copia de la papeleta de pago del cliente.

Si el cliente registra un saldo a favor se indicará en el formulario para que Logística realice la nota de débito correspondiente.

#### **3.4.13.11. Recuperación de cuentas con saldos bajos**

Aquellas cuentas que registran saldos menores o iguales a \$50 no serán transferidos al departamento Legal.

Se encargará de su recuperación al área extrajudicial que tiene dependencia de la Gerencia de Cobranzas.

El área extrajudicial deberá gestionar el cobro por medio de los investigadores recaudadores que visitarán a los clientes.

Se realizará la gestión hasta la recuperación total del saldo adeudado o la calificación de incobrable de una cuenta.

Para calificar de incobrable una cuenta se le deberá haber realizado gestión al deudor y/o garante y ser aprobada por la Sub-Gerente del área extrajudicial.

Al valor adeudado por el cliente se le adicionará el 10% de gestión extrajudicial.

Este porcentaje se repartirá en la siguiente forma:

SUB-GERENTE 1 %

JEFE 2 %

EJECUTIVO (SUPERVISOR) 3% RECAUDADOR 4%

Las comisiones serán liquidadas mensualmente después del corte de la tarjeta.

#### **3.4.13.12. Eliminación de cuentas con saldos bajos**

Se transferirá al departamento Legal las cuentas con dos pagos vencidos con saldos mayores a \$80.

A las cuentas con saldos deudores menores o iguales al valor de la afiliación renovación no se les realizará gestión de

cobranza y se les marcará el status directamente.

Las cuentas con 24 pagos vencidos serán castigadas anticipadamente.

La Gerencia de Cobranzas solicitará a Logística realizar la nota de crédito a cada tarjetahabiente.

Establecerá comunicación con la Gerencia Financiera a fin de realizar el proceso una vez obtenida la autorización de la Superintendencia de Bancos.

# CAPÍTULO IV

## 4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

### 4.1. Definición de las variables

Las variables consideradas para el análisis estadístico en esta sección son las siguientes:

1. Meses
2. Recuperación de cartera

#### **Meses**

**Descripción:** Es una variable cuantitativa y representa el número de meses que permanece impaga la deuda. Puede ser un mes, dos meses, tres meses o cuatro meses.



## Recuperación de cartera

**Descripción:** Es una variable cualitativa y representa el estado de la deuda.

Puede ser cobrado o sin cobrar.

### 4.2. Análisis Descriptivo

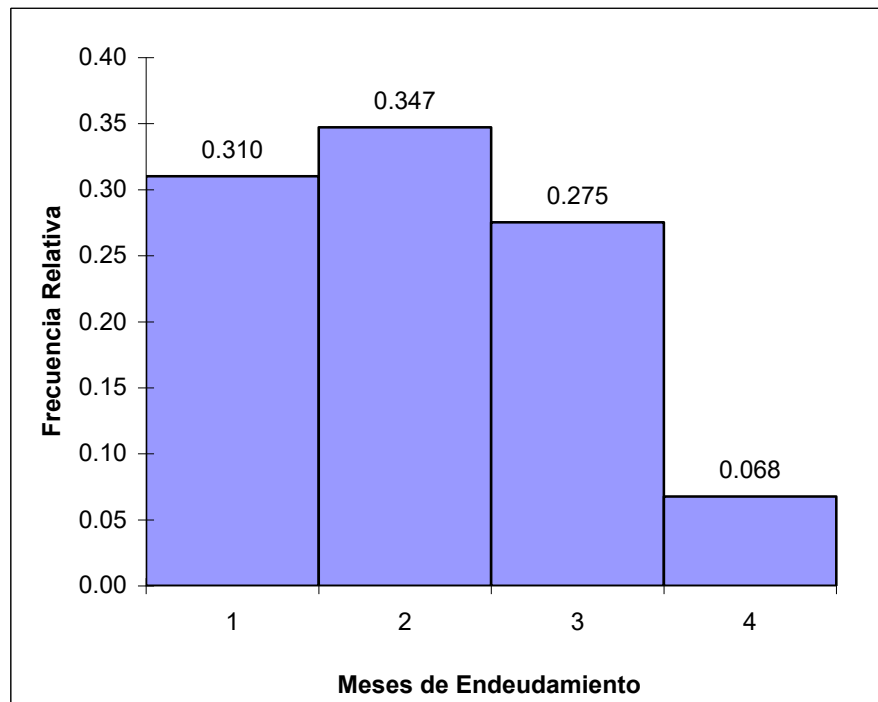
#### 4.2.1. Meses de endeudamiento del cliente

El 34.7 por ciento de los clientes de la muestra escogida tienen 2 meses de endeudamiento, 31.0 por ciento tienen 1 mes de endeudamiento, el 27.5 por ciento tienen 3 meses de endeudamiento y el 6.8 por ciento tienen 4 meses de endeudamiento, indicando que el mes con mayor número de clientes endeudados es el segundo y solo un 6.8 por ciento de los clientes adeudan en el cuarto mes.

**Tabla 6**  
**Meses de endeudamiento del cliente**

Meses de endeudamiento	Nº de Clientes	Frecuencia Relativa
1	142	0.310
2	159	0.347
3	126	0.275
4	31	0.068
<b>Total</b>	<b>458</b>	<b>1.000</b>

**Figura 4.1**  
**Meses de endeudamiento del cliente**



**Fuente:** Base de Datos del cliente XYZ

**Elaboración:** K. Espín

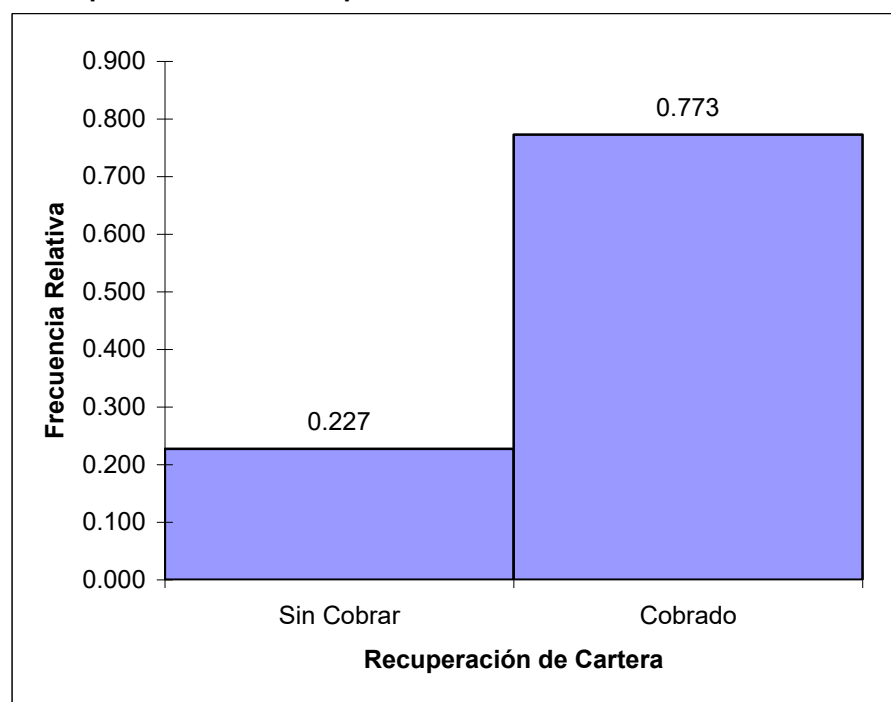
#### **4.2.2. Recuperación de cartera para clientes con 1 mes de endeudamiento**

El 77.3 por ciento de los clientes ha pagado su deuda en el primer mes de endeudamiento y solo el 22.7 por ciento de estos pasan al siguiente mes con deuda, indicando que este es el mes en donde los clientes prefieren cancelar su deuda.

**Tabla 7**  
**Recuperación de cartera para clientes con 1 mes de endeudamiento**

Recuperación de cartera	Nº de Clientes	Frecuencia Relativa
Sin cobrar	32	0.227
Cobrado	109	0.773
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>1.000</b>

**Figura 4.2**  
**Recuperación de cartera para clientes con 1 mes de endeudamiento**



**Fuente:** Base de Datos del cliente XYZ  
**Elaboración:** K. Espín

#### 4.2.3. Recuperación de cartera para clientes con 2 meses de endeudamiento

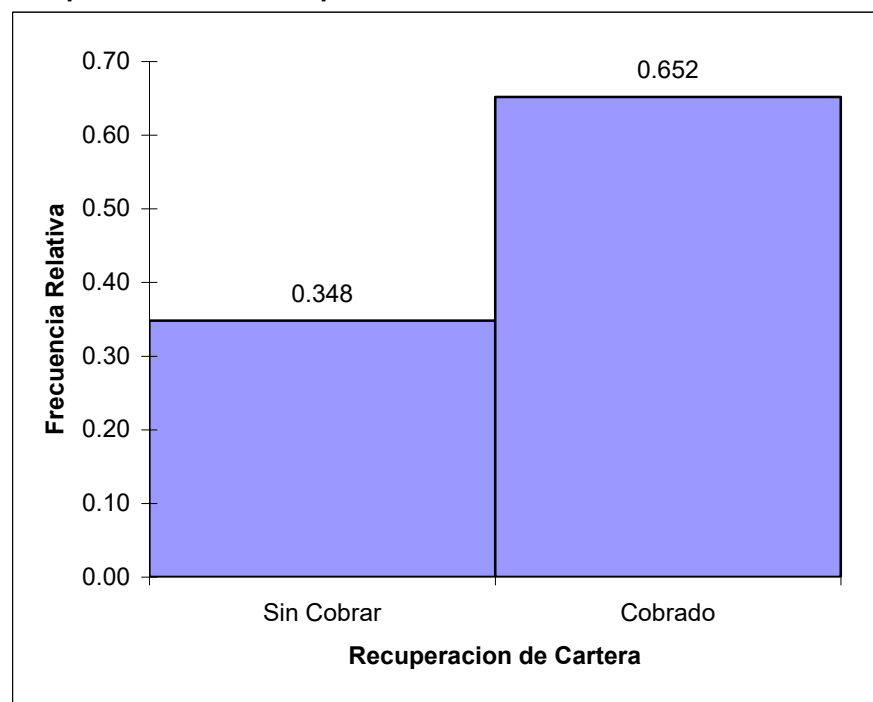
El 65.2 por ciento de los clientes ha pagado sus deuda en el segundo mes de endeudamiento y el 34.8 por ciento de estos pasan al siguiente mes con deuda, indicando que en este mes

existe un incremento en el número de clientes con respecto al mes anterior y que no paga sus deudas.

**Tabla 8**  
**Recuperación de cartera para clientes con 2 meses de endeudamiento**

Recuperación de cartera	Nº de Clientes	Frecuencia Relativa
Sin cobrar	55	0.348
Cobrado	103	0.652
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>1.000</b>

**Figura 4.3**  
**Recuperación de cartera para clientes con 2 meses de endeudamiento**



**Fuente:** Base de Datos del cliente XYZ  
**Elaboración:** K. Espín

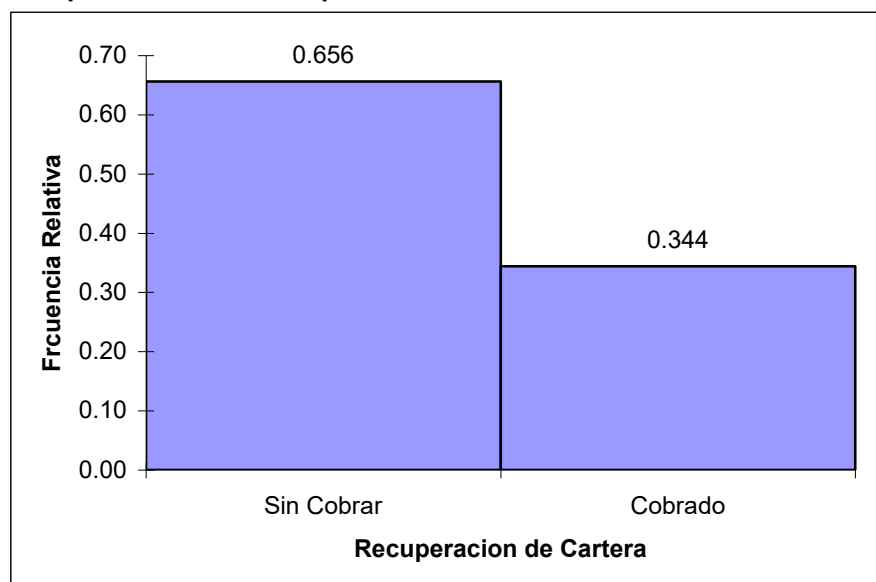
#### 4.2.4. Recuperación de cartera para clientes con 3 meses de endeudamiento

El 65.6 por ciento de los clientes no ha pagado su deuda en el tercer mes de endeudamiento y el 34.4 por ciento de estos pasan al siguiente mes con deuda, indicando que en este mes a los clientes se les hace más difícil pagar sus deudas que en meses anteriores.

**Tabla 9**  
Recuperación de cartera para clientes con 3 meses de endeudamiento

Recuperación de cartera	Nº de Clientes	Frecuencia Relativa
Sin cobrar	82	0.656
Cobrado	43	0.344
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>1.000</b>

**Figura 4.4**  
Recuperación de cartera para clientes con 3 meses de endeudamiento



**Fuente:** Base de Datos del cliente XYZ

**Elaboración:** K. Espín

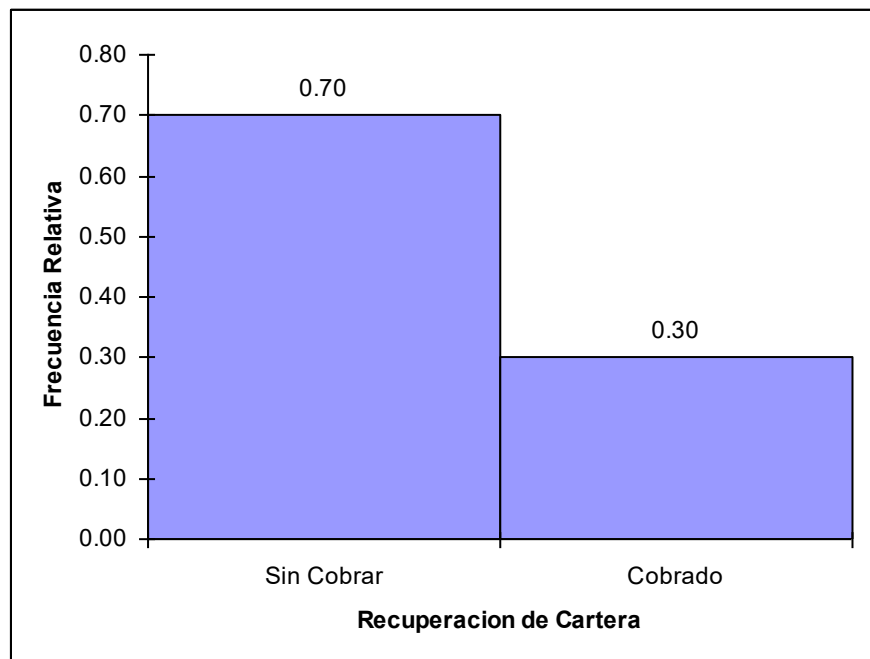
#### 4.2.5. Recuperación de cartera para clientes con 4 meses de endeudamiento

El 70.0 por ciento de los clientes no ha pagado sus deuda en el cuarto mes de endeudamiento y el 30.0 por ciento restante pagan su deuda por completo, indicando que es el mes en menos clientes pagan lo adeudado.

**Tabla 10**  
**Recuperación de cartera para clientes con 4 meses de endeudamiento**

Recuperación de cartera	Nº de Clientes	Frecuencia Relativa
Sin cobrar	21	0.700
Cobrado	9	0.300
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1.000</b>

**Figura 4.5**  
**Recuperación de cartera para clientes con 4 meses de endeudamiento**



**Fuente:** Base de Datos del cliente XYZ

**Elaboración:** K. Espín

#### 4.2.6. Resumen

**Tabla 11**

Tipo de Cartera	Número Total de Clientes	Total de la Cartera	Valor Recuperado	Valor Impago	Porcentaje Pagado por Tipo de Cartera	Porcentaje Impago por Tipo de Cartera	Porcentaje Pagado del Total	Porcentaje Impago del Total	Relación entre % Tipo Cartera y % Total	Proporción de Personas del Total
1	142	\$ 66,964.27	\$ 51,849.34	\$15,114.93	<b>77.43%</b>	22.57%	22.87%	6.67%	29.53%	31.00%
2	159	\$ 83,442.51	\$ 54,703.58	\$28,738.93	65.56%	34.44%	<b>24.12%</b>	12.67%	36.80%	<b>34.72%</b>
3	126	\$ 60,955.72	\$ 21,839.72	\$39,116.00	35.83%	64.17%	9.63%	17.25%	26.88%	27.51%
4	31	\$ 15,399.25	\$ 4,974.68	\$10,424.57	32.30%	<b>67.70%</b>	2.19%	<b>4.60%</b>	6.79%	<b>6.77%</b>
Total	458	\$226,761.75	\$ 133,367.32	\$93,394.43	<b>58.81%</b>	41.19%				

**Fuente:** Base de Datos del cliente XYZ

**Elaboración:** K. Espín

El tipo 2 es la Cartera con mayor número de personas 34.72% del total de la muestra pero es precisamente esta categoría que tiene el índice mas alto de cobertura Global ubicándose en 24.12% del total de la cartera.

El tipo 4 es la Cartera con menor número de personas 6.77% del total de la población existente que a su vez representa el índice mas bajo de cobertura ubicando en 4.60% del total de la cartera por cobrar.

El tipo 4 es la Cartera con el Índice mas Alto de Deuda Local ubicándose en 67.70% seguido muy de cerca por la Cartera del Tipo 3 con 64.17%.

El tipo 4 es la categoría con el índice mas Bajo de Deuda Global Pagada con solo un 2.19% de cobertura Global.

El tipo 1 es la Cartera con el índice mas Alto de Cobertura Local con un 77.43% del total de la Categoría.

Se recaudaron \$133.367,32 que representa el 58.81% del total de la Cartera.

El tipo 3 es la categoría con el índice mas Alto de Deuda Global con un 17.25% de un Total de \$93.394.43.

#### 4.2.7. Estadística Descriptiva

**Tabla 12**  
**Estadística Descriptiva**

	Meses de deuda	Estado de cartera	Dólares
<b>N of cases</b>	458	458	458
<b>Minimum</b>	1	0	1.360
<b>Maximum</b>	4	1	996.59
<b>Sum</b>	No significativo	265	226,761.75
<b>Median</b>	2	1	496.54
<b>Mean</b>	2.1	0.579	495.13
<b>Standard Dev</b>	0.921	0.494	279
<b>Variance</b>	0.848	0.244	No significativo
<b>C.V.</b>	0.438	0.854	0.563
<b>Asimetría</b>	0.323	-0.319	-0.041
<b>Kurtosis</b>	-0.877	-1.906	-1.08
<b>SE Kurtosis</b>	0.228	0.228	0.228

**Fuente:** Base de Datos del cliente XY  
**Elaboración:** K. Espín



El valor mínimo de la variable “Meses de deuda” es 1, del “Estado de cartera” es 0 y de “Dólares” es US\$ 1.36.

El valor máximo de la variable “Meses de deuda” es 4, del “Estado de cartera” es 1 y de “Dólares” es US\$ 996.59.

El número de personas que ha pagado su deuda es 265 y el monto en dólares pagado por estas 265 personas es US\$ 226,761.75.

El valor central de la variable “Meses de deuda” ordenados en forma ascendente es 2, del “Estado de cartera” es 1 y de la variable “Dólares” es US\$ 496.54.

El estimador de la media de la variable “Meses de deuda” es 2, del “Estado de cartera” es 0.579 y de la variable “Dólares” es US\$ 495.13.

La distribución de la variable “Meses de deuda” es asimétrica con tendencia hacia la izquierda, del “Estado de cartera” es asimétrica con tendencia hacia la derecha y de la variable “Dólares” es asimétrica con mínima tendencia hacia la derecha.

El valor de la curtosis de la variable “Meses de deuda” no es significativo, con respecto al “Estado de cartera” no es aplicable ya que son solo 2 tipos diferentes de datos; y la forma de distribución de la variable “Dólares” es más plana.

**Referencia:** Un valor de curtosis significativamente mayor que 0 indican que la variable tiene las colas más largas que aquéllos para una distribución normal; menos de 0 indica que la distribución es más plana que una distribución normal. Un coeficiente de la curtosis es considerado significativo si el valor absoluto de  $CURTOSIS / SEK$  es mayor que 2.

# CAPÍTULO V

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Luego de haber realizado el respectivo análisis de información para identificar cuales serian los puntos que se tratarían a profundidad en la elaboración del sistema de control interno; se presentara en este capitulo las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llego después de todo este proceso.

### 5.1. Conclusiones

1. La empresa XYZ cuenta con los recursos económicos, tecnológicos y humano necesarios para realizar sus operaciones diarias.

2. La gerencia se encuentra motivada a implantar el sistema de control interno en el departamento de crédito y cobranzas, y a difundir este interés a todo el personal de la empresa, especialmente al personal del departamento en cuestión.
3. La empresa tiene definidas funciones, responsabilidades y políticas para todos los cargos que operan.
4. La empresa esta analizando la probabilidad de realizar una auditoria informática a la par de la implantación del sistema de control interno en el departamento de crédito y cobranzas, para incrementar la eficiencia del sistema de control interno.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Realizar estudios costo/beneficio a largo plazo para invertir más recursos tanto económicos, tecnológicos y humano para realizar eficientemente sus operaciones y minimizar el cargo y duplicidad de trabajo, así como minimizar probabilidad de fraudes.
2. Coordinar la realización de cursos de capacitación y motivación para que el personal de todos los departamentos sea participe y proporcione

ideas que puedan mejorar el proceso de implantación del sistema de control interno.

3. Es necesario que se analice, coordine y apruebe un organigrama de la empresa, así como de las nuevas funciones, responsabilidades de los cargos en el departamento de crédito y cobranzas.
  
4. Seguir con el proyecto de realizar una auditoria informática que ayude a que el sistema de control interno amplíe las seguridades tanto en el departamento de crédito y cobranzas como en los demás departamentos de la empresa que también colaboran con el proceso de crédito y cobranzas.

# BIBLIOGRAFIA

[1] Abraham Perdomo Moreno, Fundamentos de Control Interno, Ecasa.

[2] Alberto Díaz, Descripción de las Operaciones Típicas de una Empresa, Editorial Club de Estudio.

[3] Alberto Lardents, Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Procedimientos, seguridad y auditoria, Editorial Prentice Hall.

[4] C.p. y M.A. Santiago Ibarreche Suárez, 1976, Análisis de información financiera, IEE, S.A., México.

[5] C.p. César Calvo Langarica, 1980, Análisis e interpretación de estados financieros, Edición independiente, México.

[6] David Bain, Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa.

[7] Empresa XYZ, Manuales de funciones.

[8] Ettinger Richard y Golieb David, 1980, Créditos y Cobranzas, De Continental, México.

[9] Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Control Interno por Objetivos y Ciclo de Transacciones y Muestreo Estadístico en Auditoría 4ª Edición.

[10] John M. Burnham, Administración, Productividad y Cambio.

[11] Leiva Francisco, 1979, Investigación Científica, De Ortiz, Quito.

[12] Méndez E. Carlos, 1994, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill.

[13] Walter B. Meigs/E. John Larsen, Robert F. Meigs, Principios de Auditoría, Editorial Diana.