

# LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS CASO EMPRESA “MULTILLANTA RAMÍREZ”

*The management of credits and collections case company "Multillanta Ramírez"*

Ximena García Zambrano, Dr. C.  
Universidad Católica, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-9200-986X>  
gzxl@pucesd.edu.ec

Cynthia Galarza Morales, Dr. C.  
Universidad Católica, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0003-2831-6974>  
cegalarzam@pucesd.edu.ec

Gabriela Grijalva Guerrero, Dr. C.  
Universidad Católica, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-6927-3678>  
gggrijalvag@pucesd.edu.ec

**Palabras claves:** Concesión, Crédito, Deuda, Recuperación de Cartera, Cartera Vencida.

**Recibido:** 14 de enero de 2019

**Keywords:** Concession, Credit, Debt, Portfolio Recovery, Past Due Portfolio

**Aceptado:** 05 de febrero de 2019

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal la evaluación del sistema de control interno a la gestión de créditos y cobranzas de la empresa Multillanta Ramírez, para lo cual se plantearon cuatro objetivos específicos: como primer objetivo se levantó información respecto a la situación actual de la empresa mediante el uso de técnicas de recolección de datos, donde se trató temas como: estructura organizacional, políticas y procedimientos actuales de la empresa con respecto al área en estudio. En el segundo objetivo se determinó el nivel de riesgo y de confianza con la aplicación del cuestionario de control interno COSO ERM donde se estableció una matriz de recomendaciones con los componentes que presentan riesgo en la empresa. Como tercer objetivo se aplicó técnicas e instrumentos de auditoría para verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos en la empresa. Finalmente, en el cuarto objetivo se elaboró un informe de auditoría, el mismo contempla las conclusiones y recomendaciones para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que se ajusta a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas para emitir una información suficiente y competente.

## ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the internal control system of the credit granting and portfolio recovery processes of the company Multillanta Ramírez; four specific objectives were set; As a first objective we collect information about the current situation of the company using data collection techniques such as survey and interview about: organizational structure and policies and procedures of the company. In the second objective, the level of risk and confidence was determined with the application of the internal control questionnaire COSO ERM where a matrix of recommendations was established with the components that present risk in the company. As a third objective, techniques and audit instruments were applied to verify compliance with policies and procedures established in the company. Finally, as a fourth objective, an audit report was drawn up containing the conclusions and recommendations for improving credit management and portfolio recovery, which is in accordance with the Generally Accepted Auditing Standards for issuing sufficient and competent information.



## INTRODUCCIÓN

El factor riesgo ha sido siempre inherente a la concepción del ser humano, sin embargo, el administrador ha buscado la forma de efectuar cierto control sobre sus actividades para lograr disminuirlo, pero con el paso del tiempo, la falta de capacidad en algunas organizaciones para adaptarse al cambio de los avances tecnológicos, ha provocado el aumento de fallos en su dirección. Por tal motivo, surge el control interno, como una necesidad de contar con una herramienta que permita gestionar los procedimientos operacionales, para prevenir, disminuir y enfrentar riesgos en las empresas a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Se asume la auditoría es una evaluación completa en el que se analiza el desempeño de una empresa con el fin de reducir riesgos, y ayudar a mejorar la productividad a través de un correcto manejo de los recursos y el cumplimiento de leyes a los que se rigen según actividad económica y lo que disponga la administración. (Sánchez Curiel, 2013)

Existen tres fases de auditoría: la fase previa, la planificación y ejecución de trabajo. Para dar inicio a una auditoría es importante que el auditor se contacte con el encargado de la empresa en cuestión para acordar el área en el que se realizará el trabajo, para luego analizar la situación actual y los riesgos existentes, fijar los objetivos generales, conocer las normas del control interno y contable, constatar el cumplimiento de las normas legales; y por último, organizar un cronograma con las actividades que se van a realizar. (Sánchez Fernández de Valderrama & Alvarado Riquelme, 2014)

La fase de planificación es muy importante, pues la correcta asignación de recursos debe permitir llegar a niveles altos de eficiencia y eficacia” (Pallerola Comamala & Monfort Aguilar, 2013, pág. 36).

La ejecución del trabajo se efectúa siempre que sea posible en las dependencias del cliente a excepción que sea una empresa de servicios y la contabilidad pudiera estar centralizada en una sociedad matriz, en cuyo caso una gran parte de la documentación pudiera ser remitida a las oficinas del auditor. (Pallerola Comamala & Monfort Aguilar, 2013, pág. 35)

A partir de la creación del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission en 1992, se emite el primer documento de directrices denominado Marco Integrado del Control Interno COSO I., considerándolo como un modelo a seguir para efectuar el respectivo control en las operaciones, sin embargo; debido al aumento de la complejidad de procesos en las empresas, se comenzaron a emitir versiones mejoradas en el año 2004 cuando se publicó el COSO II y en 2013 tras publicar la tercera versión COSO III, considerado como una versión mejorada del COSO I, porque mantiene su nombre y definición, pero involucra una visión más clara y actualizada. (Vásquez Montoya, 2016)

El control interno se puede definir como el conjunto de normas, métodos, procedimientos, manuales y políticas coordinadas que efectúan la más alta dirección –gobierno corporativo-, encaminado a proporcionar seguridad razonable (Montaño Orozco, 2013, pág. 55).

El control interno permite llevar a cabo un correcto funcionamiento de las actividades dentro de una empresa, implementando normas y regulaciones con la finalidad de minimizar los riesgos que incurren en las operaciones, y a su vez alcanzar los objetivos, buscando la confiabilidad en los registros contables.

Las limitaciones pueden alcanzar a errores en el diseño o en los cambios de un control interno. El funcionamiento de un control puede no ser eficaz en sí mismo, o puede que no se utilice de manera eficaz debido a que la persona responsable de él no comprenda su finalidad o no lo haga funcionar correctamente. (Larriba Díaz-Zorita, 2015, pág. 309)

En toda organización debe coexistir una seguridad razonable, a través del cumplimiento de los tres objetivos del control interno; el primero: es lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones; el segundo: consiste en generar un alto grado de confiabilidad de tal forma que la información que se genere sirva de base para la toma de decisiones en forma oportuna; y el tercer objetivo: implica el cumplimiento de las normas y regulaciones a fin de reducir el riesgo de posibles pérdidas por sanciones, a raíz del desconocimiento de la normativa o negligencia de tipo administrativo. (Vásquez Montoya, 2016)

El Marco integrado de control interno constan de ocho componentes tales como: el ambiente de control; el establecimiento de objetivos; identificación de eventos; evaluación de riesgos; respuesta al riesgo; actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

A pesar de que el sistema de control interno brinda seguridad operacional, es importante que las empresas mantengan un sistema efectivo, realizando evaluaciones periódicas, mediante el levantamiento de procedimientos actuales y pruebas de recorrido, para verificar si se está llevando a cabo un adecuado control, a fin de corregir errores encontrados, por medio del diseño de manuales de procedimientos y funciones.

El COSO ERM detalla un marco basado en principios y procesos diseñados para identificar, controlar y administrar riesgos o eventos potenciales que afectan a la entidad, de tal forma que brinde seguridad razonable a la administración, permitiendo alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Se puede decir también que es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia a través del emprendimiento, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad. (Estupiñán Gaitán, 2012, pág. 66)

El crédito ha sido utilizado como una herramienta para reactivar la economía; en los siglos XIX Y XX los utilizaban los comerciantes y los negociantes para ampliar su actividad económica; en la época de los romanos, utilizaban las tierras de los campesinos como hipoteca cuando estos no cancelaban sus deudas. (Morales & Morales, 2014)

En la actualidad toda empresa que busca mantenerse actualmente en el mercado ha optado como estrategia el otorgamiento de ventas a crédito, y por ende es fundamental tener un control idóneo de la cartera por cobrar y los tiempos en los que ésta se recuperará, para ello quienes integran la organización deben establecer políticas y procedimientos para tener un control minucioso de la cuenta y de esta manera evitar posibles riesgos.

Se puede decir que la concesión de créditos es el otorgamiento efectivo o recursos por parte de un prestamista a un deudor para que el mismo cancele en un determinado período.

Antes que una empresa conceda un crédito es importante tomar en consideración una serie de directrices que le ayuden a evaluar la capacidad que tiene el cliente de cubrir la deuda; para proceder establecer los montos y los plazos en el que se recuperará.

La cartera de créditos es un instrumento financiero de las organizaciones solidarias compuesto por operaciones de crédito otorgadas y desembolsadas a sus asociados bajo distintas modalidades, aprobadas de acuerdo con los reglamentos de cada institución y expuesta a un riesgo crediticio que debe ser permanentemente evaluado, con el propósito de registrar dicho deterioro. (Cardozo Cuenca, 2014, pág. 95)

La recuperación de cartera es la acción que realiza el prestamista para conseguir que los deudores cancelen deudas que han sobrepasado el plazo de cancelación; los cuales influyen negativamente a una organización, debido a las pérdidas o el retraso en el recobro del efectivo que sufre.

Un cliente moroso se considera el que pasado el vencimiento no ha satisfecho su deuda a la empresa. Mientras que un cliente insolvente o fallido es del que la empresa no va a cobrar definitivamente la deuda del mismo. (Gutiérrez & Couso, 2013, pág. 120).

Cuando una empresa, comercializa sus productos a crédito, corre el riesgo de que dicho adeudo no sea recuperado total o parcialmente; ya sea por irresponsabilidad, fallecimiento del deudor o por desconocimiento de domicilio; por tal motivo es importante tomar las precauciones necesarias como: analizar los buros de créditos del cliente, solicitar un garante cuya responsabilidad sea notariada con firmas de ambas partes, para acciones legales futuras en caso de eventualidades, etc.; de tal forma que el riesgo disminuya y no se vea la empresa afectada su por falta de liquidez.

Cuando se han vencido los términos para la recuperación de la cartera se clasifica en cuentas incobrables y cuando se agoten los medios se castiga contra el deterioro acumulado de cartera. (Fierro Martínez & Fierro Celis, 2015, pág. 188)

La Empresa Multillanta Ramírez mantiene una cartera vencida debido a que, no cuenta políticas establecidas al momento de otorgar los créditos por ventas, además, no cuenta con políticas para la recuperación de cartera ni con el personal idóneo para realizar el proceso de recuperación de cartera

Para el desarrollo del presente estudio se considera como objetivo general, evaluar el sistema de control y mejorar los procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera de la empresa Multillanta Ramírez en el período 2017.

Para lo cual se procede a le levantar información para el diagnóstico de la situación actual; identificar los riesgos existentes; realizar los procedimientos de auditoría al sistema de control interno en los procesos; elaborar un informe de los hallazgos encontrados durante la evaluación; y proponer políticas y procedimientos; que corrobore a la mejora de los procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera.

## **DESARROLLO**

La metodología de investigación realizada tuvo un enfoque mixto: cuantitativo porque se tabularon los datos obtenidos de las encuestas dirigidas a los clientes de la empresa Multillanta Ramírez, y porque se utilizó cálculos matemáticos para determinar el nivel de riesgo y de confianza mediante la aplicación de un cuestionario de control interno COSO ERM. Además, el estudio también fue cualitativo porque se realizaron pruebas de recorridos en las que se pudo plasmar mediante las narrativas los procesos actuales.

En el diseño de la investigación prevaleció lo documental debido a que se recabó información de las ventas a créditos otorgados y de los pagos efectuados por clientes de la empresa en el año 2017; y de campo, porque se utilizó la técnica de observación en la acción para conocer las actividades que realizan los trabajadores al momento de conceder créditos y recuperar su cartera.

El tipo de investigación es descriptiva y explicativa; descriptiva porque se detallaron las políticas, procedimientos, funciones del personal, estructura organizacional, características y otros datos importantes relacionados directamente con el área de créditos y cobranzas; y explicativa, porque se buscó una relación causa-efecto del cumplimiento de las políticas en la cartera vencida de la empresa.

En la población objeto de estudio se consideró al gerente, administrador, secretaria y clientes con saldos pendientes al año 2017, debido a que la población era mayor a 100 personas fue necesario calcular la muestra tomando en consideración un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, a los involucrados se les aplicó los diferentes instrumentos de recogida de datos; es decir la entrevista dirigida al gerente, administrador y secretaria; y la encuesta dirigida a los clientes con el propósito de recabar información acerca de la concesión y recuperación de cartera.

### **Principales resultados**

#### **Fase I: Levantamiento información**

La empresa Multillanta Ramírez se dedica a la venta al por menor de neumáticos, aros y baterías. Es representada por el Sr. Jimmy Fabricio Villavicencio Cheli quien además es gerente de la misma; cuenta con un administrador y secretaria dentro del área de administración, quienes realizan las actividades de venta, concesión de créditos y recuperación de cartera; y en el área de logística cuenta con dos mecánicos quienes se dedican a colocar los repuestos adquiridos por los clientes.

De los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente, administrador y secretaria de la empresa, se determinó que la organización tiene limitaciones con lo establecido en la forma documentada de sus valores institucionales, estructura organizacional y un manual de funciones; sin embargo, manifestaron que desempeñan su trabajo bajo lineamientos éticos; así mismo, conocen las actividades a realizar; pero en ocasiones existe duplicidad de funciones por parte de la secretaria debido a que realiza diversas funciones, tales como la limpieza, venta, otorgación de crédito, cobranza y elaboración de reportes para la contadora.

Cuando la empresa contrata un empleado no siempre evalúa sus habilidades y capacidades, debido a que solo se revisan las referencias laborales y hojas de vida de los aspirantes, por lo que puede correr el riesgo de contar con un personal idóneo para el cargo que ocupa.

Los requisitos para otorgar créditos a clientes son pocos, por lo que no pueden garantizar con eficiencia la recuperación de los mismos. Además, las ventas a créditos no son en su totalidad comunicadas al gerente, porque la secretaria es la encargada de otorgar créditos, basándose en el historial del mismo cuando se trata de un cliente antiguo. La empresa no ha establecido de manera documentada políticas y procedimientos para la concesión y recuperación de cartera, por lo que las decisiones del tiempo, el valor del crédito lo establecen en dependencia de la relación que tengan con el cliente, es decir la empresa expone a un alto porcentaje de riesgo crediticio.

Las personas entrevistadas concordaron que para el otorgamiento de créditos, los clientes nuevos deben presentar los requisitos exigidos por la empresa, y para los clientes antiguos solo se basan en el historial de la cartera, con lo que respecta a los seguimientos periódicos en la recuperación de cartera, no se los realiza porque el administrador confía en la capacidad laboral de la secretaria, por lo que solo revisa el informe presentado de forma semanal, enfocándose en el número de clientes que han cancelado sus adeudos.

La empresa utiliza el sistema VisualFAC para el registro y movimiento contable. Cuando el cliente se acerca a cancelar la secretaria le emite un documento de cobro y revisa en el sistema el adeudo para conciliar el saldo y registrar el pago de la cuota.

La información obtenida por parte de los clientes de la empresa determinó que le ha detallado los procedimientos de venta y los requisitos que debe presentar para concederle el crédito; además, como garantía, únicamente, solicita que solo se firme una letra de cambio como respaldo de pago, pero no solicita un garante como medida preventiva para asegurar la recuperación del monto, además dicho crédito se lo otorga en un plazo de 3 días hábiles máximo, y con un plazo de pago de 30, 60 y 90 días.

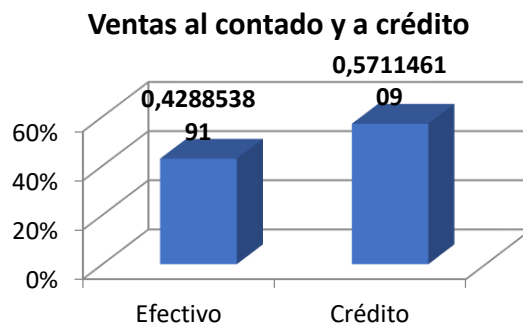
La mayor parte de los clientes encuestados mencionan que la persona que le otorgó en crédito, en este caso el administrador o la secretaria, se comunica para recordarle la fecha de cancelación del adeudo, tres días antes de la fecha de cancelación, y cuando se retrasan en sus pagos. La empresa tiene como política no cobrar interés por el retraso en pagos y solicitar a los clientes que firmen una letra de cambio como garantía, pero no toma acciones legales contra los deudores, es por esta razón que la gestión de cobros no carece de eficiencia.

**Fase II: Procedimientos de auditoría al Sistema de Control Interno en los procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera.**

Se realizó una matriz de calificación de riesgos por cada componente del cuestionario del control interno COSO ERM. Con base al mismo mostró un alto nivel de riesgo en los componentes de ambiente de control, establecimiento de objetivos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo y monitoreo.

Se pudo determinar un nivel de confianza de 44% como resultado de la división entre el total de respuestas positivas para el total de preguntas, lo cual está dentro del rango de nivel de confianza bajo y por ende presenta un nivel de riesgo bajo.

La muestra a considerar para realizar el seguimiento de clientes que presentan saldos adeudados es de 60 personas, las mismas que fueron objeto de verificación de datos relevantes para comprobar el cumplimiento de las políticas relacionadas al proceso de concesión de créditos y recuperación de cartera de la empresa.



**Figura 1.** Ventas efectuadas a crédito.  
Fuente: Sistema VisualFAC.

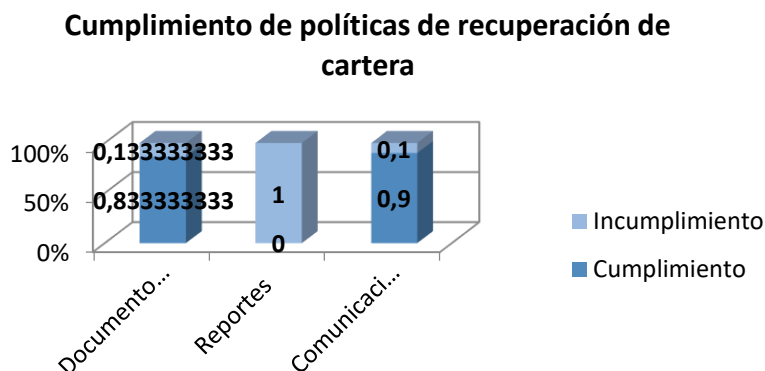
Las ventas a créditos son \$26.795 de ventas realizadas en el año 2017, el 57.11% fue otorgado a crédito y sólo la diferencia 42.89% se recibió en efectivo, lo cual se considera que puede ocasionar un riesgo a la empresa debido al porcentaje elevado de crédito en relación al porcentaje al contado.



**Figura 2.** Cumplimiento de políticas de concesión de créditos.

**Fuente:** Letras de cambio, Archivos de clientes, Base de datos del sistema Visual FAC.

De los sesenta clientes solo se encontraron: dos copias de cédula, una planilla de luz, cinco letras de cambio, ninguna copia de matrícula; además, hay diecinueve recomendaciones de clientes antiguos, quince créditos no dieron ningún abono inicial, catorce clientes con ventas inferiores a \$90 y siete clientes presentan más de un crédito aprobado teniendo saldos pendientes. La falta de documentación no permite tener garantía para recuperar su cartera de clientes provocando una disminución de ingresos.

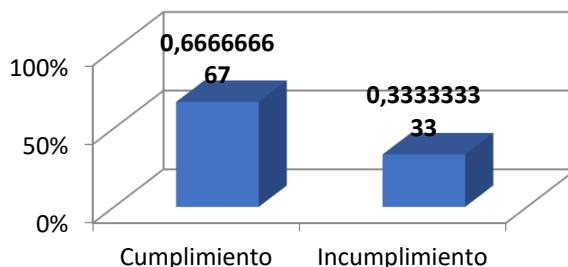


**Figura 3.** Cumplimiento de políticas de recuperación de cartera.

**Fuente:** Talonario de documentos de cobro, Llamadas telefónicas.

De la muestra determinada, existe un 0% de cumplimiento con lo que respecta a los reportes semanales presentados por la secretaria, debido a que estos fueron desechados de forma mensual; un 83% de cumplimiento con respecto a la entrega de documentación de cobro por parte de la secretaria a personas conocidas no emitiendo documentos, lo que provoca desconocimiento de los pagos efectuados.

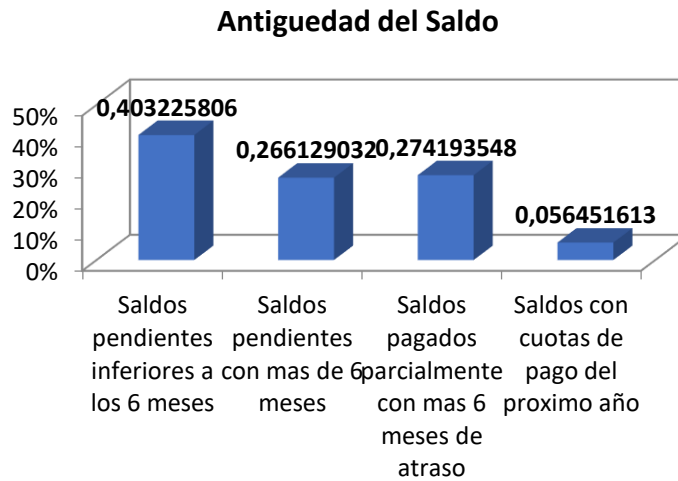
### Créditos Aprobados por la Administración



**Figura 4.** Créditos aprobados por la administración.

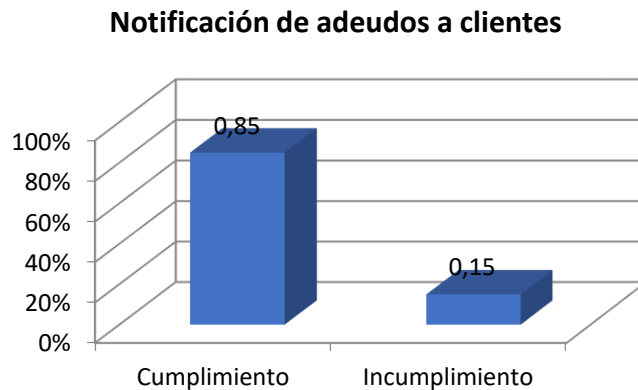
**Fuente:** Sistema Visual FAC, Cuentas por cobrar.

Se encontraron siete créditos nuevos que no fueron aprobados por el administrador, sin embargo, la secretaria concedió el crédito. De acuerdo con las políticas establecidas por la empresa los créditos son aprobados únicamente por el administrador. Cuando estos créditos fueron aprobados el administrador no se encontraba en la empresa y la secretaria otorgó el crédito, esto puede provocar el aumento de créditos en ventas por cobrar y baja probabilidad en la recuperación de cartera.



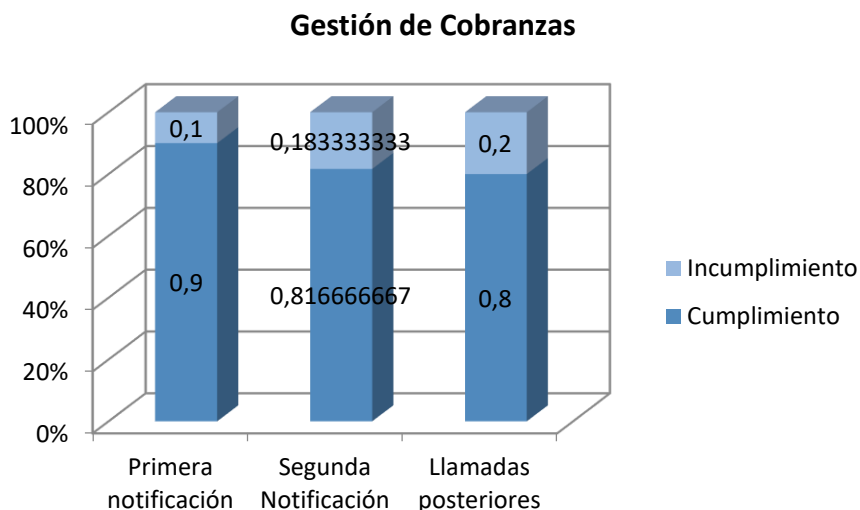
**Figura 5.** Antigüedad del saldo.  
**Fuente:** Sistema Visual FAC, Cuentas por cobrar.

De las 124 cuotas totales analizadas de clientes morosos, el 40% son inferior a los 6 meses; el 27% son superiores a los 6 meses, el 27% tienen saldos pagados parcialmente mayor a los 6 meses y la diferencia representan cuotas cuyas fechas de pagos están establecidas para el próximo año. Cabe recalcar que la empresa no clasifica su cartera de clientes ni por monto, ni por meses de morosidad del crédito.



**Figura 6.** Notificación de adeudos a clientes.  
**Fuente:** Investigación de campo.

Existe un 15% de clientes que desconocen los saldos que adeudan a la empresa, esto se debe a que la secretaria no se comunica con aquellos clientes antiguos, que siempre se retrasan de sus pagos a la fecha acordada; sin embargo, la empresa conoce que los cancela. El sistema actualiza la información a la fecha y dichos pagos fueron realizados en fechas actuales, provocando diferencias de los saldos pendientes.



**Figura 7.** Gestión de cobranzas.  
**Fuente:** Investigación de campo.

En la gestión de cobranzas existe un 90% de clientes que afirman que se comunica la secretaria para confirmarles los adeudos pendientes; un 82% mencionaron que se les realiza dos llamadas telefónicas por el retraso del pago; y el 80% concordaron que reciben más de dos llamadas telefónicas.

### Fase III Elaboración del informe con los hallazgos encontrados durante la evaluación.

Se redactó la carta a la gerencia donde se especifican el propósito, las técnicas, procedimientos y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en las que se llevó a cabo la presente evaluación del control interno, tales como planificar, ejecutar y elaborar un informe de lo encontrado durante el proceso de auditoría; en dicho informe se mencionó los hallazgos encontrados junto con las recomendaciones para mejorar del proceso de concesión de créditos y recuperación de cartera.

Se determinó que en la empresa existe duplicidad de funciones, debido a que la secretaria realiza funciones y actividades que no se encuentran estipuladas dentro del contrato laboral, tales como vender, conceder créditos y recuperar la cartera de clientes, lo que ocasiona que además de que exista una sobrecarga laboral para los empleados, éstos no pueden desarrollar sus actividades con la efectividad que amerita el puesto de trabajo.

Por lo que se recomendó establecer un departamento de créditos y cobranzas; el cual va a estar integrado por una persona que se encargue del proceso, por esta razón se definirá un perfil profesional y un nuevo organigrama en el que conste el departamento en mención.

#### Proceso de concesión de créditos

Con lo que respecta al cumplimiento de políticas de concesión de créditos, se pudo determinar que la persona encargada no lleva archivo de documentos de clientes deudores de la empresa, lo que ocasiona que no exista un respaldo necesario que permita acceder a los datos del cliente. Por lo que se recomienda que el encargado de los créditos y cobranzas lleve un archivo de los documentos y solicite no solo la presentación de documentos sino también una copia de los mismos para que exista mayor facilidad al momento de cobrar.

#### Proceso de recuperación de cartera

Se presentó incumplimiento de las políticas establecidas de forma verbal para la recuperación de cartera debido a que la secretaria no presentó sustento documental de los reportes semanales que presenta al administrador, pero si se pudo constatar las llamadas telefónicas que realiza a los clientes para recordarle el adeudo; con respecto al primer punto se pudo determinar que la falta de sustento del trabajo realizado puede ocasionar incertidumbre por parte de los directivos de la empresa con respecto al cumplimiento del trabajo de la secretaria. Se recomienda que se establezca un documento formal de que el administrador recibe el reporte por parte del encargado de realizar la cobranza, además de que éste se realiza de manera mensual a fin de que sea más eficiente la gestión.



Entre los documentos que presentan los clientes se encuentran las letras de cambio que deben firmar para concederles el crédito. Al evaluar la documentación presentada por el cliente se pudo determinar que no todos llenan letras de cambio tal como lo establecen las políticas, además no se hace uso de las mismas por lo resulta ineficiente la recuperación del adeudo. Se recomienda hacer firmar este documento por el cliente y que se haga uso del mismo al pasar el tiempo correspondiente para que exista forma de recuperar el dinero por ventas a crédito.

## CONCLUSIÓN

Mediante los instrumentos de recogida de datos que se utilizó se concluye que la empresa lleva a cabo sus actividades de manera empírica, ya que no tiene establecido documentalmente su estructura organizacional, políticas y procedimientos para realizar las actividades de concesión de créditos y recuperación de cartera, además de que existe duplicidad de funciones lo que impide que las actividades se realicen de manera eficiente.

Una vez verificada las políticas de concesión establecidas en la empresa se pudo determinar que las mismas no se cumplen a cabalidad, ya que no se encontraron todos los documentos que debería solicitar antes de conceder un crédito y se estos se otorgan a clientes que tienen saldos pendientes.

En las políticas de recuperación de cartera en ocasiones no se emite los documentos de cobro, adicionalmente no se encontraron los reportes de clientes con adeudos que deberían ser realizados por la secretaria y entregados al administrador; en cuanto a la letra de cambio que debe firmar el cliente la empresa no la hace efectiva para tomar acciones legales al momento de incumpliendo de pago.

En el informe de hallazgos se concluyó que la empresa tiene un deficiente control interno respecto a la gestión de créditos y cobranzas, por falta de cumplimiento de las políticas establecidas, la existencia de duplicidad de funciones y documentación sin uso por parte del personal de la empresa encargado de las actividades del área.

Como políticas de recuperación de cartera se propone que el analista de créditos se encargue de llamar al cliente en caso de atraso en el pago, y que le realice una visita a él y al garante para recordarle que se acerque a cancelar y luego de un tiempo considerable de retraso se tome acciones legales con la utilización de la letra de cambio, que la estructura organizacional cuente con la contratación de un analista de créditos y cobranzas que se encargue netamente del área en cuestión, se incrementen nuevas políticas de concesión de créditos como la utilización de una solicitud de créditos y el análisis en el buró de créditos por clientes para mayor seguridad para recuperar los adeudos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cardozo Cuenca, H. (2014). IFRS/NIIF para el sector solidario aplicadas a las PYME Modelo catálogo de cuentas. Bogotá: Ecoe Ediciones.
2. Estupiñán Gaitán, R. (2012). Control interno y fraudes (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
3. Fierro Martínez, Á., & Fierro Celis, F. (2015). Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes. Bogotá: Eco Ediciones.
4. Gutiérrez, M., & Couso, Á. (2013). Iniciación a la contabilidad desde cero. España: RA-MA Empresa.
5. Larriba Díaz-Zorita, A. (2015). Auditoría de cuentas anuales. España: Centro de estudios financieros.
6. Montañó Orozco, E. (2013). Control interno, auditoría y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
7. Morales, J. A., & Morales, A. (2014). Crédito y Cobranza. México: Grupo Editorial Patria.
8. Pallerola Comamala, J., & Monfort Aguilar, E. (2013). Auditoría: Enfoque Teórico - Práctico. Madrid: Ediciones de la U.
9. Sánchez Curiel, G. (2013). Auditoría de estados financieros: Práctica moderna integral (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
10. Sánchez Fernández de Valderrama, J., & Alvarado Riquelme, M. (2014). Teoría y práctica de la auditoría I: Concepto y metodología (Quinta ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
11. Santillana González, J. (2013). Auditoría interna (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
12. Vásquez Montoya, O. P. (2016). Visión integral del Control Interno. Contaduría Universidad de Antioquia, 1(69), 139-154.