

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Fortalecimiento del Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de  
Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez,  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Eddy Noé Fajardo Revolorio

Guatemala, Agosto de 2014

**Fortalecimiento del Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de  
Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez,  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Eddy Noé Fajardo Revolorio  
Lic. José Luis Mérida de León (**Asesor**)  
M. Sc. Huber Avila (**Revisor**)

Guatemala, Agosto de 2014

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón.**

Vice Decano

**Lic. Juan Francisco Lara Samayoa**

Coordinador General Sede San Felipe Retalhuleu

**Licda. Clara Walesska Zunun Coyoy**

Coordinadora de Facultad Sede San Felipe Retalhuleu

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Alma Velásquez Mazariegos**

Examinador (a)

**Lic. Miguel Ángel De León Rojas**

Examinador (a)

**Lic. Carlos Alfonzo Morales Sánchez**

Examinador (a)

**Lic. Jose Luis Mérida De León**

Tutor (a)

**M. Sc. Huber Avila**

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0082-2014**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 02 DE JULIO DEL 2014**

**SEDE SAN FELIPE RETALHULEU**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado José Mérida de León, tutor y Licenciado Huber Ávila de León, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Fortalecimiento del control interno de las cuentas por cobrar(clientes) de Fundafinsa, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez", Presentado por él (la) estudiante Eddy Noé Fajardo Revolorio, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1152, de fecha 12 de abril del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

San Felipe Retalhuleu, 15 de Diciembre de 2012

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Contaduría Pública y Auditoría  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **Fortalecimiento del Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez**, realizada por **Eddy Noé Fajardo Revolorio**, estudiante de la **Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría**, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de Setenta y cinco (75) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. José Luis Mérida de León  
Tutor

José Luis de León Mérida  
Contador Público y Auditor  
Colegiado 12,846



Guatemala, 30 de agosto del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Contador Público y Auditor  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **Fortalecimiento del control Interno de las Cuentas por Cobrar (Cliente) de Fundafinza, sucursal, San José, La Máquina, Cuyotenango, Suchitepéquez.**, realizada por **Eddy Noé Fajardo Revolorio**, estudiante de **Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoria**, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

**Lic. Huber Ávila de León**  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 1213.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol hacen constar que el estudiante **Fajardo Revolorio, Eddy Noé** con carné **No. 1124903** aprobó **con 76 puntos** el Examen Técnico Profesional de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas, el día doce de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de agosto del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol

Directora  
Registro y Control Académico



EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General

Byron Navarro  
CC: Archivo



## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por haberme brindado la sabiduría necesaria para culminar mi meta, además de las bendiciones recibidas cotidianamente.
- A MIS PADRES:** Ramiro Fajardo Reyes y Matilde Reyna Revolorio de Fajardo, por sus sabios consejos, su amor y apoyo incondicional, sin ello no hubiera alcanzado este logro, gracias, los amo.
- A MI ESPOSA:** Yulix Carolina Peña, por su amor, cariño y comprensión con lo cual contribuyo al logro de mi meta.
- A MI HIJO** Eddy Ramiro Fajardo Peña, pequeño angelito, razón de mi existencia que me motiva cotidianamente a ser mejor.
- A MIS HERMANOS:** Dina, Ramiro y Julio César por el apoyo brindado en mis triunfos como en mis adversidades, constituyéndose en un soporte para mi vida y muy especialmente a Freyman Haroldo (Q.E.P) gracias por tu ejemplo.
- A MIS AMIGOS:** Porque su amistad y consejos en momentos de adversidades sirvieron para no desmayar y concluir con éxito la meta trazada.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por brindarme la oportunidad de cerrar con éxito mi carrera.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	01
1.1. Antecedentes	01
1.1.1 Visión	02
1.1.2 Misión	02
1.1.3 Actividad económica	02
1.1.3.1 Programas crediticios	02
1.1.3.1.1 Micro empresa y pequeña empresa	02
1.1.3.1.2 Préstamo Agropecuario	03
1.1.3.1.3 Bancos Comunales	03
1.1.3.1.4 Vivienda	03
1.1.4 Marco legal aplicado a la institución.	03
1.1.5 Estructura organizacional	05
1.1.5.1 Manual de funciones	07
1.1.5.2 Proceso de otorgamiento de crédito	11
1.2. Marco teórico	11
1.2.1. Auditoría interna	11
1.2.1.1. Objetivos de la auditoría interna de créditos	12
1.2.1.2. Evaluación de Riesgos	12
1.2.1.3. Control Interno	13
1.2.2. Cuentas por Cobrar	17
1.2.2.1. Definición	17
1.2.2.2. Clasificación	18
1.2.2.3. Papel del administrador de créditos	18
1.2.2.4. Tipos de crédito	19

1.3.	Planteamiento de problema	19
1.3.1.	Título o nombre de la investigación	20
1.3.2.	Justificación	20
1.3.3.	Pregunta de investigación	21
1.3.4.	Objetivos	21
1.3.4.1.	Objetivo general	21
1.3.4.2.	Objetivos específicos	21
1.3.5.	Alcance y límites	21
1.3.5.1.	Unidad de análisis:	21
1.3.5.2.	Ámbito geográfico	22
1.3.5.3.	Periodo de estudio	22
1.3.5.4.	De contexto	22
1.3.5.5.	Límites	22
<b>Capítulo 2</b>		<b>23</b>
2.1.	Metodología	23
2.1.1.	Examen de expedientes de crédito	23
2.1.2.	Confirmación de saldos de los clientes	25
2.1.3.	Composición de la cartera e índices de recuperación	27
2.2.	Sujetos de investigación	27
2.3.	Instrumentos utilizados	28
2.3.1.	Consultas	28
2.3.2.	Cuestionarios	28
2.4.	Aporte esperado	28
2.4.1.	A la Institución	28
2.4.2.	A la Universidad Panamericana	28
2.4.3.	Al País	28
2.4.4.	Al Futuro Profesional	29
2.4.5.	Al Estudiante	29

<b>Capítulo 3</b>	30
Resultados y análisis de la investigación	30
3.1. Examen de expedientes de crédito	30
3.2. Confirmación de saldos de los clientes	32
3.3. Composición de la cartera y los índices de recuperación	34
<b>Capítulo 4</b>	43
Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto	43
Modelo de Fortalecimiento del Control Interno de las Cuentas por Cobrar de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango, Suchitepéquez	43
4.1. Introducción	43
4.2. Justificación	43
4.3. Cobertura	44
4.4. Beneficios	44
4.5. Objetivos	45
4.5.1. Objetivo general	45
4.5.2. Objetivos específicos	45
4.6. Operativización de la propuesta	45
4.6.1. Procedimiento de concesión de crédito	45
4.6.2. Proceso de supervisión	49
4.6.3. Evaluación de desempeño	51
4.6.4. Programas anuales de revisión de expedientes	53
4.7. Viabilidad	53
4.7.1. Costo de Implementación de la propuesta	53
4.7.2. Viabilidad de la propuesta	54
4.7.3. Análisis de Costo Beneficio de la propuesta	54
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias Bibliográficas	59

Cronograma de actividades	60
Anexos	61
Anexo No. 1	
Tabla para cálculo de muestra	62
Anexo No. 2	
Cuestionario de control interno (área administrativa)	63
Anexo No. 3	
Cuestionario de control interno (área de créditos)	64
Anexo No. 4	
Tabla para calculo desviaciones del universo	66
Anexo No. 5	
Circularización de Saldos	67
Anexo No. 6	
Carta de Autorización de Investigación	68
Glosario	69

## **Lista de cuadros**

1	Distribución de expedientes a examinar por programa de créditos	24
2	Distribución de la muestra para circular saldos	26
3	Evaluación de requisitos o atributos por programa	31
4	Circularización de saldos a clientes	32
5	Conformación de la cartera de créditos	34
6	Cédula analítica de cartera activa	35
7	Cédula integración de la cartera activa y contaminada	37
8	Cedula analítica de cartera contaminada o morosa	38
9	Conformación de la cartera crediticia	39
10	Balance General al 31 de mayo 2012	40

## **Lista de gráficas**

1	Circularización de saldos localizados de clientes	33
2	Circularización de saldos de los clientes	33
3	Cartera contaminada versus cartera sana	36
4	Cartera contaminada por programa de créditos	38

## Resumen

Las micro finanzas en el país han tenido un crecimiento constante en los últimos años aunque el sector es de alto riesgo, situación por la cual los bancos del sistema no tienen toda la cobertura para prestar sus servicios financieros porque las garantías que se presentan no son reales, se basan más en la confianza. Actualmente existen bancos que ya comenzaron a brindar sus servicios crediticios dicho sector. Para realizar la investigación de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– se seleccionó una sucursal de la institución denominada Fundafinza, que se ubica en San José La Máquina Cuyotenango Suchitepéquez, es una fundación que se dedica al otorgamiento de créditos a la micro y pequeña empresa, así como a las comunidades rurales a través de grupos organizados de bancos comunales, además de brindarles capacitación, asesoría técnica y financiera a las personas que se les concede.

En base al diagnóstico realizado se determinó que el control interno en el área de créditos es débil y que el riesgo de cobranza es alto por el incumplimiento de reglamentos, manuales, resoluciones, memorandos y demás disposiciones adoptadas por la administración. Debido a lo descrito con anterioridad, se planteó la siguiente interrogante: ¿Fortalecer el control interno de las cuentas por cobras (Clientes) de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez, reducirá el índice de morosidad?

El presente trabajo contiene los aspectos desarrollados durante el proceso de investigación. Inicialmente se realizaron los contactos con la institución, se visitaron las instalaciones y se efectuaron pruebas de controles que sirvieron para determinar el alcance de las pruebas de auditoría, a través de una metodología descriptiva de carácter analítico que permitió establecer la factibilidad de fortalecer el control interno de las cuentas por cobrar en la institución Fundafinza.

Seguidamente se elaboró la planeación de la auditoria que consistió básicamente en diseñar los instrumentos a utilizar para recabar la información que constituye la base para la propuesta presentada. Se procedió a recopilar la información utilizando los instrumentos necesarios. Con los resultados obtenidos se realizó el análisis y discusión de la información y elaboración de



cuadros, posteriormente se analizaron e interpretaron los resultados logrando obtener las conclusiones necesarias para presentar una propuesta adecuada y oportuna. Finalmente se hace la propuesta u oportunidad de mejora y se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **Introducción**

El sector de micro finanzas en la actualidad constituye un tema de importancia debido a su crecimiento constante, tomando en consideración la falta de oportunidades de la población para obtener un empleo formal. Las instituciones dedicadas al referido sector han contribuido al desarrollo económico del país concediendo pequeños créditos a personas que a falta de oportunidades de desarrollo insertan en la economía informal. Las personas que se encuentran dentro de la economía informal son propietarios de pequeñas o medianas empresas que necesitan dinero para el desarrollo y crecimiento de sus negocios por lo que acuden a fuentes de financiamiento y asesoría de parte de las micro financieras, debido a que el capital de trabajo con que cuentan no es suficiente y los bancos del sistema no tienen cobertura a dicho sector; aunque en los últimos tiempos existen bancos que han mostrado interés al grado que algunos ya se insertaron en ese nicho de mercado.

El trabajo de investigación realizado como parte de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado: Fortalecimiento del Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez. Está estructurado por cuatro capítulos que a continuación se detallan.

El capítulo uno contiene los antecedentes generales de la institución como la visión, misión, estructura organizacional; el marco teórico que está generado a partir del contenido necesario para desarrollar el trabajo; el planteamiento del problema, justificación, pregunta de investigación; los objetivos generales como específicos; alcances y límites. El segundo capítulo, se refiere a la metodología utilizada para recopilar la información, sujeto de investigación, instrumentos y aportes esperados. En el capítulo tres se encuentran los resultados obtenidos y su análisis correspondiente. En tanto que el capítulo cuatro contiene la propuesta para mejorar las deficiencias identificadas que parten de los siguientes aspectos: procedimiento para concesión de créditos, procedimiento de supervisión, evaluación del desempeño de los colaboradores que laboran como Asesores empresariales, finalmente programas anuales de revisión de expediente en la sucursal sujeta de estudio y la viabilidad de dicha propuesta.

La conclusión derivada de la evaluación realizada radica en que la debilidad del control interno es alta por lo siguiente: Deficiencias administrativas por falta de supervisión y asignación de personal responsable de verificar que se cumpla con el procedimiento y los requisitos de crédito pre establecidos. La recomendación surgida de la conclusión dirigida a: 1) la administración para que cumpla con el procedimiento de no aprobar créditos si no se cumple con los requisitos y documentos relevantes, 2) a la auditoría interna, para que incluya dentro del programa de auditoría de rutina el procedimiento de revisión de los expedientes y su aprobación correspondiente, para que sirva de base a la administración de la sucursal.

Por último se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas y se anexan los documentos que sirvieron para realizar esta investigación, esperando que sea del agrado del lector y pueda apoyar al desarrollo de investigaciones similares que contribuyan a la resolución técnica.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

Fundafinza es una fundación guatemalteca no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, cuyo objetivo es promover el fortalecimiento y desarrollo socioeconómico de los empresarios (as) propietarios (as) de microempresas y pequeñas empresas, ubicadas en áreas urbanas, rurales y marginales de Guatemala. Inició operaciones el 16 de mayo de 1988 con el propósito de ejecutar el Programa “Promoción de Microempresas” derivado del Convenio suscrito con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), quien apoyó por dos años y aportó el capital semilla de Q500, 000.00 para colocación de créditos; Por su parte Acción Internacional (Boston) transfirió la tecnología de créditos como apoyo institucional y Fundación Tecnología (Funtec) que estableció la plataforma administrativa sobre la cual se constituiría el Programa de Micro-crédito de la institución en referencia. Sus oficinas centrales están ubicadas el 8<sup>a</sup>. 5-87 zona 2, Guatemala.

A partir del convenio suscrito con USAID, la institución alcanzó la categoría tipo A; durante el desarrollo del referido convenio brindó beneficios a los propietarios (as) de microempresas, sus familias y empleados como parte del desarrollo y crecimiento institucional. Para lograr este crecimiento requirió asistencia financiera de la banca guatemalteca que los respaldó eficientemente.

La sucursal sujeta de estudio inició operaciones el día 15 de Julio de 2009, en ese momento como oficina administrada directamente por el jefe de sucursal Retalhuleu, no obstante fue el día 01 de Febrero de 2010 cuando se independizó debido al crecimiento en monto de cartera. Actualmente es administrada por un jefe asignado exclusivamente para esta sucursal la cual se encuentra en el Parcelamiento San José La Máquina, Cuyotenango, Suchitepéquez.

### 1.1.1. Visión

Constituirnos en una institución efectiva y dinámica intermediaria de servicios financieros y no financieros, líder en el sector de micro y pequeña empresa en comunidades con población de bajos ingresos, captando y colocando fondos, eficiente y eficazmente.

### 1.1.2. Misión

Proveer ágil y oportunamente servicios financieros y no financieros acompañados de asesoría y capacitación al micro empresa, pequeña empresa y comunidades con población de bajos ingresos, para lograr su desarrollo sostenido en forma masiva, acelerando el progreso de Guatemala.

### 1.1.3. Actividad económica

Su actividad principal pertenece al sector terciario o de servicios, consiste en el otorgar créditos a la Micro y Pequeña empresa, así como a las comunidades con población de bajos ingresos por medio de grupos organizados en bancos comunales para contribuir a su desarrollo dentro de la comunidad; como complemento a los créditos que se otorgan existe un seguimiento a través de capacitación y asesoría técnica para los solicitantes, cuenta con 65 sucursales ubicadas estratégicamente dentro del territorio Nacional.

#### 1.1.3.1. Programas crediticios

##### 1.1.3.1.1. Micro empresa y pequeña empresa

###### a) Microempresa

Préstamos a corto plazo para capital de trabajo o activos fijos en la modalidad individual o grupos solidarios con montos y formas de pago que responden y se adaptan a las distintas actividades productivas como comercio, producción y servicios.

## b) Pequeña empresa

Préstamos individuales a corto y largo plazo, con garantía fiduciaria o hipotecaria para empresarios propietarios de pequeñas empresas (empresas formales) que por su nivel de desarrollo necesitan mayores montos y atención personalizada.

### 1.1.3.1.2. Préstamo Agropecuario

Préstamo individual para iniciar o continuar desarrollando actividades agropecuarias productivas como la crianza de animales y agricultura, con condiciones acordes a este tipo de actividades

### 1.1.3.1.3. Bancos Comunales

Préstamos con garantía solidaria dirigidos a mujeres y hombres, especialmente en el área rural, para iniciar actividades productivas como la crianza de animales, agricultura, artesanía, comercio, servicio entre otros.

### 1.1.3.1.4. Vivienda

Préstamo otorgado para mejoras graduales de vivienda, inclusive para construcción de vivienda nueva de bajo costo, así como la compra y legalización de tierras, conexiones domiciliarias de agua y energía eléctrica en las comunidades rurales.

## 1.1.4. Marco legal aplicado a la institución

Está organizada y establecida de conformidad con las leyes del país, se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) como entidad no lucrativa por lo que cuenta con su número de identificación tributaria, goza de exención del impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado especial para Protocolos, impuesto al valor agregado e ISO, no así del impuesto sobre la renta, cumple con sus obligaciones legales y fiscales, hace valer sus derechos según corresponde. A continuación se describen las leyes aplicables

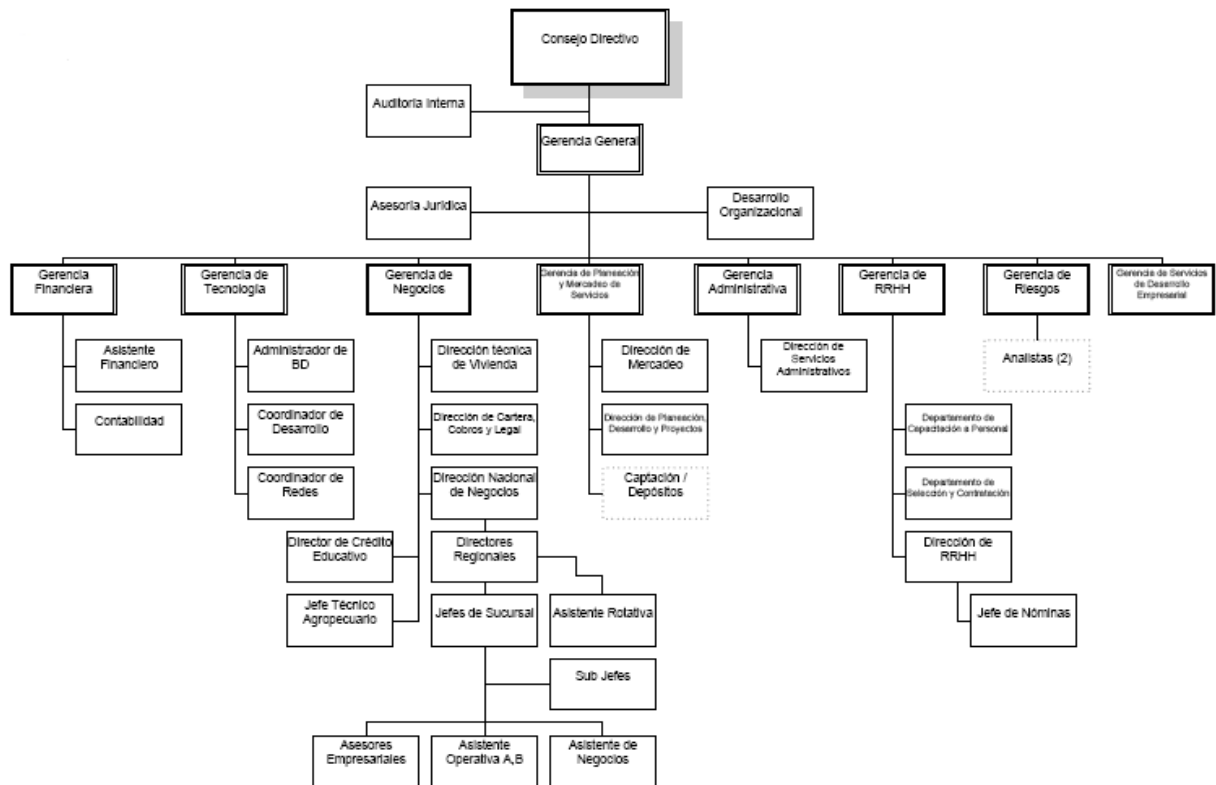
- Constitución Política de la república de Guatemala: Artículo 34 Derecho de asociación y Artículo 100, seguridad Social.

- Decreto Ley No. 106 Código Civil de Guatemala: Capitulo II, De las personas Jurídicas, artículos 15, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31.
- Decreto 90-2005 Ley del registro nacional de las personas y sus reformas. Se encuentra inscrita en el ministerio de gobernación donde obtuvo su personería jurídica de conformidad con el artículo 102 y 103.
- Decreto No. 02-2003 Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.
- Decreto 26-92 del congreso de la república de Guatemala, Ley del impuesto sobre la renta. Se encuentra afecta al impuesto sobre la renta porque parte de sus ingresos provienen de intereses y manejo de papelería cobrado a los clientes por los créditos concedidos. Por tal situación no aplica la exención concedida en el artículo 6 literal c; paga el impuesto del 5% sobre sus ingresos según el artículo 44 (Vigente hasta el 31 de Diciembre 2012)
- Decreto 26-95 Ley del impuesto sobre productos financieros y sus reformas según decreto 44-2000. (Vigente hasta el 31 de Diciembre 2012)
- Decreto 6-91 Código tributario de Guatemala.
- Decreto 2-70 Código de Comercio y sus Reformas, Decretos 62-92 y 8-98: Artículo 4 Cosas mercantiles. Libro III de las cosas mercantiles, titulo primero: De los títulos de crédito en sus capítulos del I al IV artículos del 385 al 440, capítulo VI Del pagare, artículo 490 al 493.
- Decreto 1441 Código de trabajo y sus Reformas Decreto 64-92: Regula la relación patrono y trabajadores con el objeto de que ambas partes cumplan las obligaciones y derechos conforme lo que establece dicho Código, contratación laboral, salarios mínimos según el tipo de trabajo desempeñado, pago de prestaciones laborales y jornadas de trabajo. La institución cumple con todo lo estipulado en el Código de Trabajo.
- Decreto 295, Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de seguridad Social, capítulo V recursos y sistema financiero, artículo 38
- Acuerdo 1118 de la Junta directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, reglamento sobre recaudación de contribuciones al régimen de seguridad social, artículo 3, 4, 5, 6, 7, 8,
- Acuerdo No. 410 de la junta directiva del Instituto Guatemalteco de seguridad Social. Reglamento sobre protección relativo a enfermedad y maternidad.

- Acuerdo 1002 de la junta directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Reglamento sobre protección relativo a accidentes.
- Acuerdo 1124 de la junta directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Reglamento sobre protección relativo a invalidez, vejez y sobrevivencia.
- Decreto No. 17-72 Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, artículo 28 y 32
- Decreto No 1528 Ley de creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala, artículo 12, 14 y 15

### 1.1.5. Estructura organizacional

Estructura General de la Institución

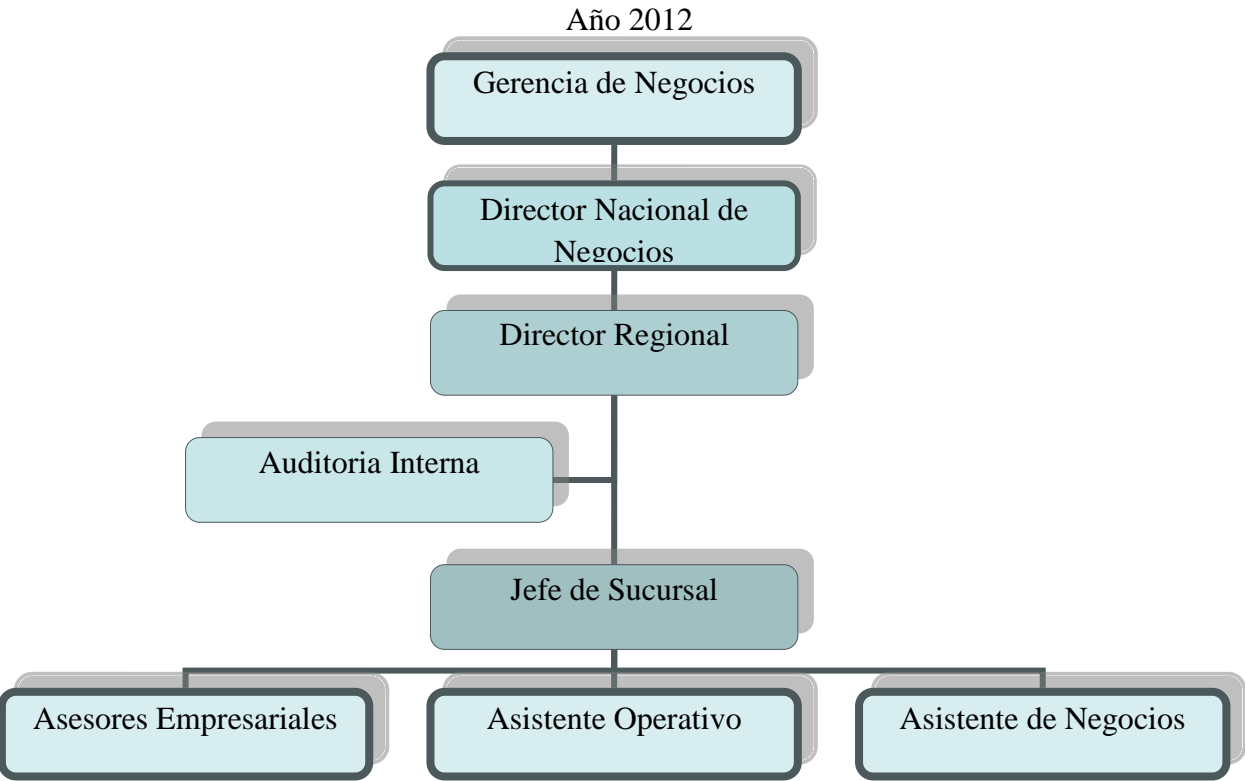


Fuente: Gerencia de RR HH 2012



La organización, cuenta con una serie de sucursales a nivel nacional que son coordinadas desde una central que está constituida por el Consejo Directivo, que además se asiste de la Gerencia General que oportunamente es asesorada por Auditoría Interna, Asesoría Jurídica y Oficina de Desarrollo Organizacional, como parte de la jerarquía de más alto nivel dentro de la Institución Crediticia. A continuación se presenta el organigrama propiamente establecido para la sucursal sujeta de estudio.

Organigrama sucursal  
San José la Maquina, Cuyotenango, Suchitepéquez



Fuente: Elaboración propia 2012

Tal como se observa en la anterior figura, la auditoría interna es de apoyo para la administración de la sucursal.

### 1.1.5.1. Manual de funciones

La institución atravesó una reestructuración en el año 2011, estructura que se mantiene hasta la fecha, con la que se logra un mejor funcionamiento y atención tanto a clientes internos como externos y hace que las actividades diarias fluyan con más rapidez al contar con personas específicas para realizar dichas actividades. A continuación se hace referencia a los puestos que están relacionados con el área objeto de estudio:

- **Director regional de negocios**

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran la de planificar y controlar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos dentro de su región asignada, velando siempre que dichas metas se alcancen paralelamente con el cumplimiento de la metodología establecida por la institución. El director regional, de acuerdo a su nivel de jerarquía depende del Director Nacional de Negocio que a su vez depende del Gerente Nacional de Negocios. Su labor de coordinación va dirigida a los jefes, asesores, asistentes operativas y de negocios de cada sucursal asignada a su región. A continuación se describen las actividades principales de acuerdo al manual de funciones y puestos establecidos por la administración:

- a) Monitorear y controlar en forma periódica, la evolución de los planes y programas de las sucursales en la región asignada.
- b) Supervisar en el campo las actividades de las sucursales de su región, referente ha: Ventas, evaluaciones de crédito, recuperaciones, morosidad y demás actividades que realizan los asesores.
- c) Supervisar la ejecución de las políticas de crédito y procurar la optimización de la metodología de análisis de crédito en las sucursales a su cargo.
- d) Supervisar el cumplimiento de las normas que se refieren a la cobertura de garantías para los créditos que se conceden.
- e) Verificar la correcta capacitación del personal a su cargo en los nuevos productos y/o servicios o en las modificaciones a productos existentes.
- f) Supervisar la recuperación de los créditos que se otorgan.

g) Presentar informes que estén establecidos o se soliciten.

- **Jefe de sucursal**

Es la persona que dirige las actividades que se llevan a cabo en la sucursal, por lo tanto es quien tiene la responsabilidad principal de la misma y en su orden jerárquico depende del director regional de negocios, su labor de coordinación es sobre los asesores de créditos, asistente operativa y de negocios que están bajo su cargo

Dentro de sus funciones tiene las siguientes:

- a) Planear y diseñar estrategias para abrir nuevas zonas en la sucursal e incrementar el número de clientes.
- b) Establecer comunicación con las autoridades locales para dar a conocer la institución y buscar apoyos a los programas que ofrece en la actualidad.
- c) Planear y controlar la programación de actividades del grupo de asesores para garantizar el cumplimiento de la productividad y el buen manejo de la sucursal.
- d) Capacitar y entrenar a los asesores en la metodología, con el fin de que exista uniformidad en los procedimientos y desarrollo autónomo de su gestión.
- e) Entregar cheques y dar instrucciones sobre el manejo de créditos para evitar problemas de atraso en los pagos.
- f) Verificar la documentación e información de los créditos solicitados para garantizar el cumplimiento de los reglamentos de crédito e incrementar las posibilidades futuras de contar con una cartera sana.
- g) Realizar reuniones en forma periódica con los respectivos equipos de trabajo interno y externo que tengan relación directa con las actividades específicas de su cargo, para discutir acerca de dificultades en la gestión y definir estrategias de mejoramiento en los procesos.
- h) En comité de crédito revisar los expedientes verificando que posean toda la documentación necesaria según lo requieren los reglamentos crediticios.

- **Asistente operativa**

Es la persona encargada de brindar el soporte operativo, depende directamente del jefe de sucursal con quien colabora en los procesos de coordinación, así como con los asesores de crédito y asistente de negocios. A continuación se enumeran las principales responsabilidades de acuerdo al manual de funciones y puestos:

- a) Ingresar la información de los clientes en el sistema de información.
- b) Generar e imprimir reportes mensuales y diarios para el jefe de sucursal y asesores.
- c) Imprimir y trasladar al asesor empresarial los expedientes que fueron ingresados al sistema de información, para la respectiva revisión y corrección previa a la presentación del expediente en el comité de crédito de la sucursal.
- d) Emitir los cheques y documentación de formalización de los préstamos.
- e) Validar referencias personales y comerciales vía teléfono que puedan proporcionar proveedores, familiares y otros en relación a los potenciales clientes.
- f) Hacer las consultas respectivas del deudor en la base de datos propia y en centrales de riesgos.
- g) Realizar las entregas de créditos y explicar las condiciones y obligaciones a contraer.
- h) Firmar los cheques de préstamos en calidad de primera firma, la cual está mancomunada con el jefe de sucursal.

- **Asistente de negocios**

Persona encargada de las ventas y soporte, es la encargada de la recepción y atención en primera instancia de los clientes potenciales que se ingresan a la sucursal a requerir información de cualquier naturaleza y depende directamente del jefe de sucursal con quien tiene relación de coordinación, así mismos tiene coordinación constante con asesores de crédito, capacitadores internos como externos y asistente operativa.

Dentro de sus funciones están:

- a) Brindar información y vender, vía personal y telefónica el paquete de servicios (crédito, capacitación asesoría).

- b) Llenar los formularios de información general de los clientes y solicitudes de crédito.
- c) Orientar al cliente y recibir documentación, darle el trámite correspondiente.
- d) Recibir a los clientes en la sucursal, identificar sus necesidades y dirigirlos al personal que corresponda.
- e) Confirmar a los clientes fecha y horario de la entrega de los créditos.
- f) Realizar cobros vía telefónica.
- g) Cambiar boletas a los clientes.
- h) Ordenar, archivar y custodiar los expedientes de los créditos.
- i) Brindar apoyo en la digitación de expedientes de préstamos en ausencia de la asistente operativa.
- j) Custodiar y administrar el fondo de caja chica.

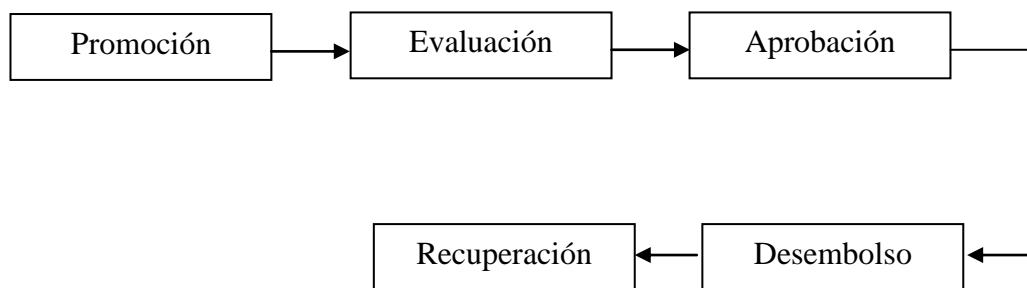
- **Asesor Empresarial (de créditos)**

Persona que se dedica directamente a las ventas en el campo, así como en la oficina cuando es necesario, depende directamente del jefe de sucursal, tiene relación de coordinación él, con asesores de crédito, capacitadores internos y externos así como con asistente operativa y de negocios. A continuación se describen las funciones principales:

- a) Planificar y participar en las diversas modalidades de venta, recoger documentación y cerrar la venta con el cliente.
- b) Analizar, evaluar y determinar la necesidad del cliente y ubicar esta necesidad dentro de los programas que atiende la fundación.
- c) Recabar información sobre el comportamiento del potencial cliente entre los vecinos del mismo.
- d) Visitar el negocio o vivienda, realizar y culminar la evaluación dentro del mismo establecimiento para luego negociar con el cliente las condiciones probables del préstamo.
- e) Realizar la evaluación socioeconómica de forma eficiente y consciente.
- f) Recolectar toda la documentación necesaria para la calificación del préstamo.
- g) Establecer el tipo de garantía adecuada en función de las condiciones del crédito a otorgar.
- h) Realizar la verificación domiciliaria, verificar y valorizar las garantías.

- i) Sustentar la recomendación crediticia para el cliente ante el nivel de aprobación correspondiente.
- j) Determinar la causa del incumplimiento, entre voluntad y capacidad de pago.
- k) Definir la causa de no pago del cliente, proponer alternativas para negociar el crédito en base a las operaciones especiales existentes.
- l) Opinar sobre compromisos de pago y participar en la negociación con el jefe de sucursal.
- m) Entregar notificaciones a deudor y fiador y mantener al tanto al fiador de las negociaciones que se realizan con el deudor, en el caso de créditos individuales y a todos los miembros, en caso de grupos.
- n) Elaborar informe en forma inmediata para el jefe de sucursal acerca de las gestiones de recuperación que se realizan.
- o) Participar en la recuperación de los préstamos morosos de la oficina, en especial, dentro de los rangos de tiempo.
- p) Realizar visitas pre-pago en forma mensual a todos sus clientes activos.

#### 1.1.5.2. Proceso de otorgamiento de crédito



Fuente: Fundafinza 2012

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1. Auditoría interna

Es una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización.

La auditoría interna es un recurso para la empresa, consistente en una evaluación de la actividad establecida dentro de la misma; es el control que funciona por medio del examen y apreciación de lo adecuado y efectivo de otros controles, es desarrollada por personas que dependen de la empresa o institución, actúan revisando aspectos que interesan particularmente a la administración, como aspectos operativos y de registro de la empresa, control interno y estados financieros. (Whittington O, 2000:70)

#### 1.2.1.1. Objetivos de la auditoría interna de créditos

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, en su Guía No. 7 titulada Créditos y Cuentas por Cobrar, (1996:15-18) especifica que: Los objetivos básicos que el Auditor Interno debe evaluar en la administración crediticia deben ser:

- Garantizar información financiera confiable y oportuna relacionada a este rubro.
- Establecer la validez de los créditos
- Promover la eficiencia operativa de los créditos, evaluando las políticas y procedimientos aplicados que permitan alcanzar la mayor eficiencia, tales como: Cobros realizados en el menor período posible, reducción al máximo de las cuentas incobrables, evaluación del costo beneficio de las operaciones crediticias.
- Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos aplicables a los créditos en coordinación con otras actividades relacionadas de la entidad.

#### 1.2.1.2. Evaluación de Riesgos

Fonseca R, en su libro titulado Auditoría Interna, define que: La evaluación de riesgos es el proceso mediante el cual, se identifican, analizan y valoran los medios de control diseñados para manejar y minimizar las posibilidades de errores o irregularidades que se producen y afectan la eficiencia y la efectividad en la utilización de los recursos asignados para la ejecución de las operaciones.

Para detectar, manejar y minimizar los riesgos, la organización debe establecer un proceso de control suficientemente amplio, que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior, como un mecanismo idóneo para identificar y manejar las causas de los riesgos que influyen en el entorno de la organización, y aquellos que afectan su interior, con el objeto de contrarrestar los efectos negativos. (2004:92)

### 1.2.1.3. Control Interno

El sistema de control interno comprende el plan de la organización, todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia.

Los objetivos del control interno son:

- a) Proteger los activos contra pérdidas por utilización o disposiciones no autorizadas y la confianza de que se han utilizado registros contables adecuados para la preparación de sus estados financieros.
- b) Obtener información financiera razonable, oportuna y básica para el desarrollo del negocio, pues en ella descansan todas las decisiones que deban tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras. Sin un control interno apropiado no siempre es posible contar con esa información adecuada y oportuna y muchas veces la misma ausencia de control interno impide asegurar su veracidad.
- c) Lograr eficiencia operativa mediante la formulación de principios, adecuar métodos al desarrollo operacional de la empresa, distribución eficiente de labores entre el personal y se trata de obtener un beneficio mayor que el costo de su implementación.

Los principios de Control Interno, según Arthut W. Holmes, que Roldan de Morales en el año 2002 hace referencia se refieren de la siguiente manera:



- a) Una persona no debe tener a su cargo una operación completa, debe haber una adecuada segregación de funciones por las razones siguientes:
- Porque la empresa depende del individuo que conoce el procedimiento desde su inicio hasta el fin, lo que ocasiona que no se pueda prescindir de él.
  - Provoca que no se puedan aplicar cambios en procedimientos para mejorarlo.
  - Si no está la persona encargada, no se realiza la operación y puede provocar que se paraliquen labores, dependiendo cual sea la operación.
  - Dificulta la verificación y por lo tanto tiene también la oportunidad de realizar operaciones dolosas o fraudulentas.
- b) La responsabilidad para el desempeño de cada operación debe ser fija en cada persona, consiste en que cada persona de acuerdo a sus atribuciones, conozca la responsabilidad de lo que procesa; que esté consciente del origen de la operación, especialmente de las consecuencias de lo que él hace y cuál o cuáles serán los pasos a seguir en otras unidades.
- c) Deben usarse pruebas de exactitud o de doble control, implica que dentro del mismo procedimiento hayan funciones que al ejecutarse demuestren la veracidad o falsedad de lo que se informa. En otras palabras, que, sin que signifique que el trabajo se repita, se puede auto-verificar el procedimiento. Ocasionalmente se cometen errores (intencionales o casuales), y estos se localizan en un sistema de control interno donde se implementan estas pruebas de exactitud.
- d) Rotación de empleados en cuanto a los puestos, se pretende que no siempre una operación la haga la misma persona, lo que dá como resultado las siguientes ventajas:
- No hay dependencia de determinados empleados.
  - No se dan muchas oportunidades de llevar a cabo operaciones fraudulentas.
  - Hay más colaboración de todos los empleados, pues varios empleados conocen una misma actividad.
  - Los empleados no tienden a sentir tedioso su trabajo al tener oportunidad de cambiar su rutina.
- e) Los empleados deben tener una fianza, especialmente aquellas personas que dentro de la empresa manejan valores, persigue que la empresa tenga un respaldo por su mala utilización.

- f) Las Instrucciones deben darse por escrito, pretende que no haya ninguna instrucción que se ignore por el personal que debe atenderlas y sienta responsabilidad ante lo que ha quedado claramente establecido.
- g) Utilizar dispositivos de prueba al mecanizar la contabilidad, tiene su razón ante el hecho de que la administración mantiene vigilancia en las operaciones (auditoría interna y externa), así como el Gobierno fiscaliza y el sistema debe permitir el acceso a sus representantes para verificar la información.

Elementos de Control Interno:

a. **Ambiente de Control;** Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o reducir la efectividad de procedimientos y políticas específicos tales como:

- La filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- Estructura organizativa de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular la auditoría interna.
- Métodos de control administrativo.
- Políticas y práctica del personal.
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de una entidad tales como los exámenes de organismos regulatorios.

b. **Sistema Contable;** Consiste en los métodos y requisitos establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización el activo y pasivo que les son relativos. Un sistema contable efectivo debe tomar en consideración el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas.

- Describen oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de la misma para incluirse en la información financiera.
  - Cuantifican el valor de las operaciones de tal forma que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
  - Determinan el período en que las transacciones ocurren permitiendo registrarlas en el período contable correspondiente.
  - Presentan debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.
- c. **Procedimiento de control;** Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Estos procedimientos se refieren básicamente a:

- Debita autorización de transacciones y actividades.
- Segregación de funciones para disminuir las oportunidades al personal de la empresa de estar en posibilidad tanto de perpetrar como ocultar errores o irregularidades en el curso normal de sus funciones, asignando a diferentes personas la responsabilidad de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar los activos.
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos.
- Dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros tales como instalaciones aseguradas y autorización para acceso a los programas de cómputo y los archivos de datos.
- Arqueos independientes de desempeño y evaluación debida de cifras registradas tales como arqueos administrativos, conciliaciones, comparación entre activos registrados y contabilidad.

La evaluación del Control Interno puede efectuarse por los siguientes métodos.

- a) Método Descriptivo o Narrativo, consiste en hacer una descripción narrativa de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera.
- b) Método de Cuestionario, utiliza una serie de preguntas preparadas técnicamente y separadas por áreas de operaciones. Estas preguntas deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean fácilmente comprensibles por las personas a las que se les solicitará las respondan.
- c) Método de Gráficas de Flujo o Flujo gramas, consiste en representar por medio de gráfica de flujo las operaciones del área que se está evaluando; Esta representación da una facilidad de verificación visual de los movimientos que se desarrollan en una operación y permite captar más fácilmente su desarrollo simplificando de esta manera la evaluación del Control Interno. (Rodan de Morales, 1998:47-57)

## 1.2.2. Cuentas por Cobrar

### 1.2.2.1. Definición

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

Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas.

Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del estado de posición financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. (Océano, 2003:42)

### 1.2.2.2. Clasificación

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata a corto plazo y a largo plazo, a corto plazo aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año. A largo plazo, su disponibilidad es a más de un año. Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el balance general como activo circulante y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo circulante.

En el presente trabajo se hacen mención los aspectos relevantes de las cuentas por cobrar a corto plazo que según los principios de contabilidad pueden sub. / clasificarse de acuerdo a su origen en dos grupos que son:

- a) A cargo de Clientes y
- b) A cargo de Otros Deudores

### 1.2.2.3. Papel del administrador de créditos

El objetivo básico de la administración de crédito consiste en aumentar las ventas rentables y aumentar así el valor de la institución al extender crédito a los clientes dignos. El administrador de crédito estará en condiciones de desempeñar un papel importante dentro de la organización tan solo cuando pueda obtener y analizar información financiera acerca de sus clientes sus industrias.

### Políticas de crédito

El nivel de las cuentas por cobrar de una empresa está determinado por el volumen de sus ventas y por el período promedio entre el momento en el que se hace una venta y el momento en que se cobra el efectivo correspondiente a dicha venta, o el período promedio de cobranza. El período promedio de cobranza, a la vez, depende en parte de las condiciones económicas y en parte de un conjunto de factores que son controlables por la empresa. Las principales variables de política incluyen:

- Las normas de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito.

- Los términos de crédito que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, denominado período de crédito y el porcentaje de descuento dado por la prontitud de pago.
- La política de cobranza de la empresa. (Van Horne, 2002:315 )

#### 1.2.2.4. Tipos de crédito

##### a. Microcréditos:

Son créditos pequeños concedidos a personas de escasos recursos y que no cuentan con posibilidades ni garantías reales de acceder a financiamientos por parte de la banca tradicional.

##### b. Micro finanzas:

Se refiere a servicios financieros en reducida escala, sobre todo crédito y ahorro proporcionados a la gente que cultiva, pesca o cría animales, que opera empresas pequeñas o microempresas donde se producen, se reciclan, reparan o venden mercancías, que proporcionan servicios, que ganan un ingreso por alquiler de pequeñas parcelas de tierra, vehículos, animales de trabajo o maquinaria y herramientas a otros individuos y grupos en el ámbito local de países en vías de desarrollo, tanto en áreas rurales como urbanas. Trata de la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorros u otros a personas o familias de bajos recursos. (Virreira Centella, 2010:121)

### 1.3 **Planteamiento de problema**

La Institución se dedica al otorgamiento de créditos en el sector de micro finanzas, la demanda de este tipo de servicios financieros ha generado los siguientes problemas internos: expedientes incompletos de los créditos otorgados, no existe confirmación de saldos de los clientes, control inadecuado de las colocaciones efectuadas, se realiza la captación de cliente desde la perspectiva de lo cuantitativo dejando a un lado el aspecto cualitativo de los clientes. Además la recuperación de la cartera de créditos depende directamente del cumplimiento de los requisitos y

de los documentos de soporte, de las garantías requeridas; sin embargo se observó que la presión ejercida a los asesores empresariales para el cumplimiento de metas de colocación y el interés por percibir mayores ingresos puede incrementar los índices de morosidad al incumplir los manuales, reglamentos y resoluciones que constituyen el control interno.

De los problemas antes mencionados surge la siguiente interrogante: ¿Será necesario el fortalecimiento del control interno de las cuentas por cobrar en Fundafinza sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez?

### 1.3.1 Título o nombre de la investigación

“Fortalecimiento del Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez”

### 1.3.2 Justificación

Considerando que una alta proporción de los activos de la institución se concentra en los créditos otorgados (96.62%) y la recuperación de la cartera depende en un alto porcentaje del cumplimiento de los requisitos y documentos de soporte, de las garantías requeridas. Por lo tanto es necesario realizar la investigación para evaluar la viabilidad de fortalecer el control interno de las cuentas por cobrar para reducir el riesgo de incobrabilidad financiera que pueda presentarse a corto, mediano o largo plazo.

Por la importancia que tiene para la fundación, contar con los recursos financieros que permita continuar realizando la concesión de créditos a favor de las micro y pequeñas empresas, es realmente imprescindible conocer la composición de la cartera de créditos otorgados, determinar y confirmar los saldos que actualmente tienen los clientes con la institución.

Por lo tanto, las instituciones crediticias como Fundafinza, requieren que existan modelos de fortalecimiento de control interno para un adecuado funcionamiento y que con ello se presente la sostenibilidad y seguir otorgando préstamos a las personas que lo requieran para realizar sus actividades económicas.

### 1.3.3 Pregunta de investigación

¿Fortalecer el Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez, reducirá el índice de morosidad?

### 1.3.4 Objetivos

#### 1.3.4.1 Objetivo general

Fortalecer el Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez”

#### 1.3.4.2 Objetivos específicos

- Establecer el porcentaje de cumplimiento e incumplimiento de los reglamentos de concesión de créditos en los expedientes del cliente.
- Implementar controles preventivos en el área de cuentas por cobrar.
- Mitigar el riesgo de morosidad en la concesión de préstamos.

### 1.3.5 Alcance y límites

#### 1.3.5.1 Unidad de análisis:

Una sucursal de Fundafinza



#### 1.3.5.2 Ámbito geográfico

La investigación se realizó en la sucursal ubicada en el Centro Uno Parcelamiento San José La Maquina, municipio de Cuyotenango, departamento de Suchitepéquez.

#### 1.3.5.3 Periodo de estudio

El trabajo de investigación se realizó entre el día 10 de Mayo 2012 y finalizó el día 31 de Agosto del mismo año.

#### 1.3.5.4 De contexto:

La investigación se llevó a cabo tomando como base la cartera activa al 22 de Junio 2012 que se encontraba al día y cartera en mora no mayor a 360 días de atraso, por lo que se analizó una sucursal utilizando los procedimientos que se han considerado necesarios y que permitieron formar una opinión sobre el control interno, en proceso crediticio y el análisis de la morosidad para presentar una propuesta viable de solución a las deficiencias encontradas.

#### 1.3.5.5 Limites

La investigación se limitara a los aspectos relacionados con las cuentas por cobrar en la cartera de clientes a quienes se ha otorgado dinero en calidad de préstamo.

## Capítulo 2

### 2.1. Metodología

La investigación es de tipo descriptiva pues se detallan las características del sujeto de estudio, explicativa, donde se buscó el porqué de ciertos hechos dentro de la institución, bibliográfica porque fue necesario consultar documentos referente al tema de investigación y de campo tomando en consideración que se realizaron visitas a la sucursal sujeta de estudio y se confirmó directamente con cada cliente el saldo del préstamo según la muestra establecida. El estudio comprende la aplicación de métodos y técnicas, estos se refieren a los medios que se utilizaron para recabar la información necesaria para comprobar los supuestos. Se tuvo como restricción por disposición de la institución la confidencialidad de la información: La institución no autorizó utilizar el nombre real por lo que se denominó Fundafinza, la información proporcionada fue estrictamente para fines académicos; de los estados financieros solamente proporcionaron el balance general y con la condición de no revelar cifras reales por la importancia de los datos financieros.

#### 2.1.1. Examen de expedientes de crédito

Se aplicó el muestreo aleatorio por atributos estableciendo niveles de estratificación con relación a los diferentes programas de crédito, con una aceptación incorrecta de riesgo del 5% que significa un nivel de confianza de 95%, un desvío máximo del universo del 6%, una tasa esperada de error del universo de 1% y tomar como criterio:

- Que se cuenta con un listado total de expedientes (Universo) de 1,524
- Que las áreas o programas de crédito son 4
- Que el número de expedientes por programa es heterogéneo.

Se buscó en la tabla 2 de muestreo estadístico por atributos, para el porcentaje de aceptación incorrecta de riesgo; el porcentaje de error esperado y el porcentaje máximo aceptable de desvíos

es el punto de intercepción el tamaño de muestra óptimo. (Ver anexo No 1) Para determinar el porcentaje máximo estimado de desvío de la muestra por programa se utiliza la formula siguiente:

$$\% \text{ Error} = (\text{numero de errores encontrados} / \text{tamaño de muestra determinado}) * 100$$

La aplicación del muestreo por atributos dio como resultado 78 expedientes a examinar, que fueron distribuidos en cada programa, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$nh = n (Ne / Nt)$$

Dónde:

nh = tamaño de muestra del estrato

n = tamaño de la muestra total

Ne = tamaño del estrato (total expedientes por programa)

Nt = tamaño de la población (total expedientes)

Al sustituir los valores en la fórmula utilizada, se obtuvo la cantidad de expedientes analizados por programa. A continuación se presenta el cuadro que muestra la distribución:

Cuadro No 1  
Distribución de expedientes a examinar por programa de crédito  
Año 2,012

	Programas de crédito				
	Bancos Comunales	Micro y pequeña empresa	Vivienda	Agropecuario	Total
Total de expedientes	327	160	13	1024	1524
Expedientes analizados	17	8	1	52	78

Fuente: Elaboración propia 2012

El cuadro anterior muestra cómo se distribuyó el total de la muestra o expedientes a examinar en cada uno de los programas de crédito.

Se solicitaron los expedientes seleccionados para examinar el cumplimiento de requisitos y documentos, paralelamente se entrevistó al personal responsable y se realizaron dos cuestionarios de control interno para determinar las causas de incumplimiento de las políticas y procedimientos de crédito establecidos por la institución; además se recopiló información existente como reglamentos, manuales, políticas, resoluciones y otras disposiciones de la administración; la información obtenida se tabuló y analizó. (Ver anexo No. 2 y 3)

### 2.1.2. Confirmación de saldos de los clientes

Se requirió la integración de las cuentas por cobrar de los clientes; luego se determinó el tamaño de muestra total por medio de muestreo aleatorio estratificado por proporciones, esto con el objeto de distribuir proporcionalmente en cada uno de los estratos la muestra y que todos tengan la misma probabilidad de estar representados y de esa cuenta reducir el riesgo de error.

A continuación se presenta la fórmula utilizada.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde dice:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = 1.96 (Nivel de confianza de 95%)

E = 5% (Límite de error aceptable)

P = 0.5 (Prevalencia esperada del parámetro a evaluar)

Q = 0.5 (= 1-p)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 1524}{(0.05)^2 * 1523 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 381}{0.0025 * 1523 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{1463.6496}{4.7679}$$

n = 306.98 o sea 307 casos de muestra.

La muestra total se distribuyó en cada estrato con el propósito de determinar el número de créditos a circularizar por programa mediante la siguiente fórmula:

$$n_h = n (N_e / N_t)$$

$n_h$  = tamaño de muestra del estrato

$n$  = tamaño de la muestra total

$N_e$  = tamaño del estrato (total expedientes por programa)

$N_t$  = tamaño de la población (total expedientes)

El cuadro que se presenta a continuación muestra los datos obtenidos al sustituir los valores de la fórmula anterior.

Cuadro No. 2  
Distribución de la muestra para circularizar saldos a clientes  
Año 2,012

	Programas de crédito				
	Bancos Comunales	Micro y pequeña empresa	Vivienda	Agropecuario	Total
Total de expedientes	327	160	13	1024	1524
Expedientes analizados	66	32	3	206	307

Fuente: Elaboración propia 2,012

El cuadro número 2 refleja cómo se distribuyó la muestra para circular saldos en cada uno de los programas de crédito que la institución maneja. El programa agropecuario presentó doscientos seis casos, bancos comunales sesenta y seis, micro y pequeña empresa treinta y dos y el programa de vivienda tres casos.

Seguidamente se imprimió la boleta de circularización de saldos para cada uno de los programas y clientes seleccionados, luego se procedió a realizar la circularización de los saldos.

Se recibieron las boletas de los clientes y se vació la información en cuadros para su posterior análisis.

### 2.1.3. Composición de la cartera e índices de recuperación

Con la integración de la cuenta por cobrar a los clientes, se filtró la información para determinar su composición de acuerdo a programas y plazos de vencimiento, luego se procedió a establecer el índice de recuperación.

## 2.2. Sujetos de investigación

Para obtener la información en el proceso de investigación fue necesario evaluar una sucursal de Fundafinza, con la participación del personal que labora en la institución y los clientes que hacen uso del servicio financiero que ofrecen. A continuación se detalla el personal de la sucursal evaluada.

- El Jefe de sucursal
- Asesores empresariales.
- Asistente operativa.
- Asistente de negocios.

## **2.3. Instrumentos utilizados**

### 2.3.1. Consultas:

En la realización de la investigación fue necesario la utilización de fuentes secundarias de información como: Reglamentos, manuales, resoluciones, memorándums proporcionados por la Jefatura de la sucursal para determinar aspectos estadísticos.

### 2.3.2. Cuestionarios:

El jefe de sucursal fue objeto de la realización de dos cuestionarios para medir el cumplimiento de los controles y normas establecidas, el tipo de supervisión existente tanto en el trabajo de campo como el trabajo administrativo.

## **2.4. Aporte esperado**

### 2.4.1. A la Institución:

- finalizada la práctica se espera aportar un instrumento que sea utilizado para el fortalecimiento del sistema de control interno en el área administrativa, contable y financiera.
- Establecer los lineamientos que contribuyan a la corrección de las debilidades detectadas de manera oportuna mitigando el riesgo de morosidad existente.

### 2.4.2. A la Universidad Panamericana:

- Contribuir a la difusión de la imagen de Universidad Panamericana
- Enriquecer las fuentes de consulta bibliográfica de la Universidad por medio de la investigación bibliográfica.

### 2.4.3. Al País

- Proyectar cambios sustanciales en la forma de administrar y controlar los recursos que posee la institución objeto de estudio con el objetivo de mejorar su funcionamiento dentro de la comunidad donde se desenvuelve.

#### 2.4.4. Al Futuro Profesional:

- Fortalecer el conocimiento de los profesionales orientados y comprometidos a la calidad y alto desempeño empresarial basado en conocimiento, práctica y desarrollo de los aspectos relevantes del proceso de investigación.

#### 2.4.5. Al Estudiante:

- Sirva como medio de consulta y de guía para realizar informes e investigaciones relacionadas con el control interno en una institución dedicada a las micro finanzas.



## **Capítulo 3**

### **Resultados y análisis de la investigación**

Como parte del proceso de investigación se presenta a continuación los principales hallazgos para determinar como es el Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez. Es importante señalar que la información fue proporcionada por la muestra de los expedientes de crédito y confirmación de saldo a clientes en los programas que posee la institución.

#### **3.1. Examen de expedientes de crédito**

Los datos obtenidos de la revisión de expedientes sirvieron de base para buscar en la tabla 6 el porcentaje máximo estimado de error para el universo o total de expedientes. Seguidamente se utilizó la fórmula para determinar el porcentaje de error estimado en la muestra. (Ver anexo.No.4)

Como se observa en el cuadro número 3, el programa de micro y pequeña empresa superó el porcentaje máximo estimado de desvío del universo del 6% debido a incumplimiento de 5 de los requisitos de crédito los cuales se muestran remarcados por lo que fue necesario examinar un mayor número de expedientes con el objeto de tener un mayor alcance. Los otros programas de crédito analizados en ningún caso el porcentaje máximo estimado de desvío del universo superaron el 6% definido como máximo aceptable, por lo que se consideró que no era necesario aplicar otros procedimientos de auditoría. Programa bancomunal, se estableció 2 incumplimientos de requisitos, el más relevante es la carencia de constancia domiciliar, porque representa alto riesgo de recuperabilidad del crédito. Programa de vivienda presenta 4 incumplimientos de requisitos, de los cuales el más importante es que se otorgó el préstamo sin la correspondiente resolución y carencia de presupuesto, lo que evidencia debilidad del control interno. Programa agropecuario, presenta 2 incumplimientos de requisitos, entre estos el más determinante es la carencia de constancia domiciliar, porque representa alto riesgo que puede convertirse en cartera morosa.

Cuadro No. 3

## Evaluación de requisitos o atributos por programa

Programa		REQUISITOS O ATRIBUTOS																					
		Generales											Específicos										
		Resolución	Pan de pagos	Record Crediticio	Copia de pagare	Solicitud de créditos	Ficha unica de datos	Fotocopia de cedula	Constancia domiciliar	Aceptación referencias	Referencias crediticias	Copia del seguro de vida	Fotocopia de cedula del tesigo a ruego	Fotocopia de cedula del cónyuge	Fotocopia del documento de propiedad	Diagnostico de necesidades	Fotografías antes de la mejora	Fotografías después de la mejora	Planificaciones constructivas	Presupuesto de construcción	Cronograma de ejecucion de la obra	Constancias de la compra del inmueble	Autorización para realizar la mejora
Bancomunal	Cantidad	Errores	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	Muestra	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		Universo	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4
Micro y Pequeña Empresa	Cantidad	Errores	1	0	2	0	0	1	0	2	0	3	4	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0
	%	Muestra	1	0	3	0	0	1	0	3	0	4	5	0	1	0	0	1	3	0	0	0	0
		Universo	6	4	9	4	4	6	4	9	4	11	13	4	6	4	4	6	9	4	4	4	4
Vivienda	Cantidad	Errores	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	%	Muestra	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
		Universo	6	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	6	4	4	4	4	4	6	4	4	4
Agropecuario	Cantidad	Errores	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	%	Muestra	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
		Universo	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4
Totales			24	16	26	16	16	20	16	34	16	30	38	16	28	16	16	20	26	16	24	16	16

Fuente: Elaboración propia 2012

### 3.2. Confirmación de saldos de los clientes

La aplicación de la metodología de muestreo sirvió para determinar el tamaño de muestra a circular que fue de 307 clientes, luego se aplicó la fórmula para distribuir el tamaño de muestra a confirmar en cada uno de los programas. El total circularizado representó el 29% de la cartera activa o saldo actual y como resultado de la circularización se estableció lo siguiente:

- a. Del 100% de clientes circularizados, el 99% se localizó, es decir que pueden ser ubicados para el traslado de información relacionada a servicios, cobros y notificaciones, o además realizar visitas para brindar seguimiento y apoyo técnico en la ejecución los planes de inversión de los préstamos que solicitaron. Mientras que el 1% de los clientes, no fue posible la localización esto perjudica al momento de realizar el informe por no contar con el saldo confirmado y aceptado por ellos.
- b. Del 100% de los clientes localizados el 96% está conforme con su saldo es decir que están conscientes de su deuda contraída con la institución y que están en acuerdo con el registro que posee. El 4% de los clientes está inconforme porque según ellos el saldo que refleja en el estado de cuenta no coincide con el que ellos llevan como control personal. A continuación se presenta el resultado de la circularización de los saldos a los clientes:

Cuadro No.4  
Circularización de saldos cliente

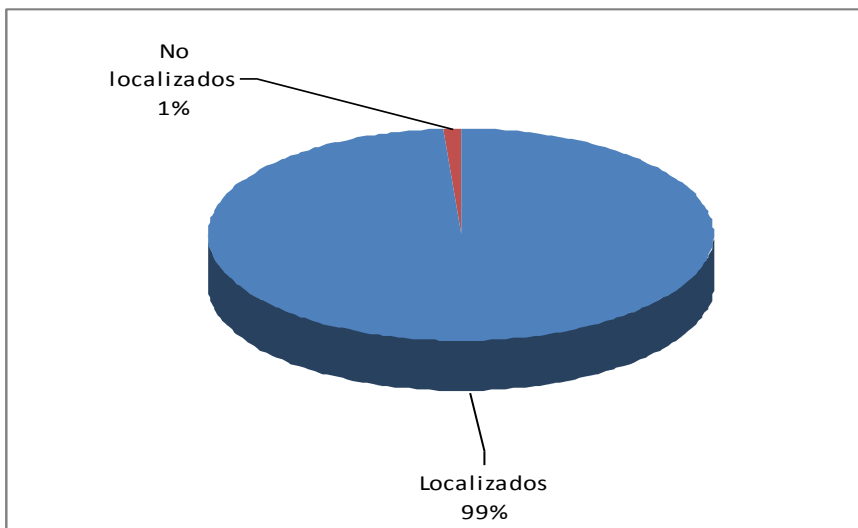
Programa	Localizados	No localizados	Tipo de respuesta	
			Conforme	Inconforme
Bancomunal	66	0	66	0
Micro y pequeña empresa	31	1	28	3
Vivienda	3	0	3	0
Agropecuario	204	2	195	9
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>3</b>	<b>292</b>	<b>12</b>

Fuente: elaboración propia 2012

La información proporcionada por el cuadro número 4, se visualiza en las siguientes gráficas:

Gráfica No. 1

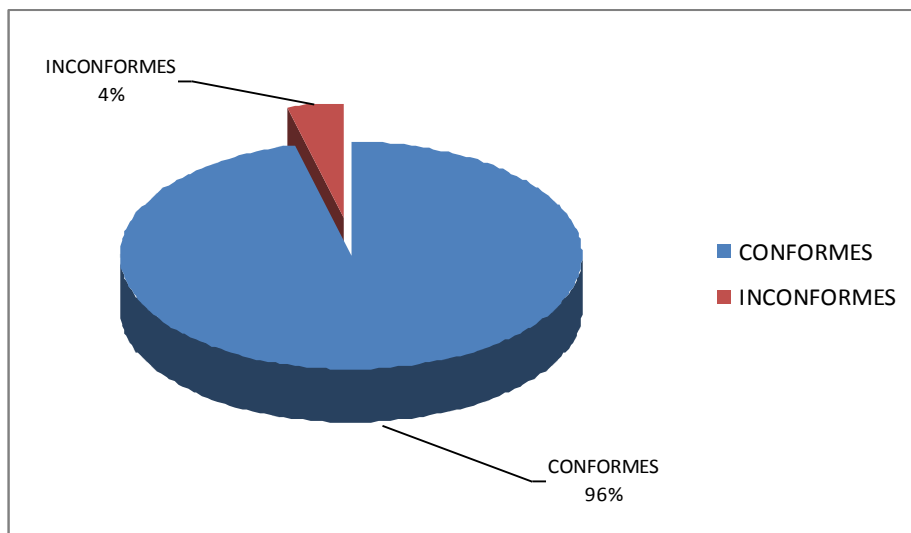
Circularización de saldos localización de los clientes



Fuente: Elaboración propia 2012

Gráfica No. 2

Circularización de saldos de los clientes



Fuente: Elaboración propia 2012

Según la gráfica número 2, señala que los clientes que tienen inconformidad con el saldo que poseen con la institución, este saldo no está acorde al que ellos consideran debiese ser, para lo cual presentaron evidencia mediante una copia de la boleta por depósito realizado en la fecha que les correspondía, al verificar este aspecto se comprobó que la boleta del último depósito realizado, aún no había sido contabilizada y acreditada a la cuenta corriente de cliente afectando la actualización de saldos.

### 3.3. Composición de la cartera y los índices de recuperación

Con base a la integración de las cuentas por cobrar se determinó la composición de la cartera de crédito tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 5  
Conformación de la cartera de crédito  
Año: 2012 (Cifras expresadas en quetzales)

<b>Programa</b>	<b>Saldo Actual</b>	<b>%</b>
Bancos comunales	1,727,300.00	22.00%
Micro y pequeña empresa	1,198,331.82	15.26%
Vivienda	138,584.79	1.76%
Agropecuario	4,788,953.48	60.98%
<b>Total cartera activa</b>	<b>7,853,170.09</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia 2012

El cuadro anterior muestra el saldo actual o cartera activa de la institución, la cual asciende a la cantidad de Q. 7, 853,170.30 distribuida en los diferentes programas de crédito; es importante resaltar que la cantidad más representativa se refleja en el programa agropecuario, esto se da básicamente por la ubicación de la sucursal en una región predominantemente agrícola. La cartera crediticia para programas de vivienda es la menor, es decir que los clientes no recurren

con frecuencia a solicitar préstamos para realizar ampliaciones, remodelaciones o proyectos habitacionales para su familia. En cuanto que para uso de micro, pequeña empresa y bancos comunales, también un porcentaje considerable se marca en la cartera de créditos otorgados, esto por las necesidades de los habitantes de la región para realizar actividades económicas que contribuyan a mejorar la calidad de vida.

El estado actual de la cartera activa, se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 6  
Cédula Analítica de Cartera Activa  
Año: 2012 (Cifras expresadas en quetzales)

<b>Status</b>	<b>Montos determinados</b>	<b>%</b>
<b>Vigente</b>		
Al día	7,674,240.08	97.72
En mora cobro administrativo	166,380.04	2.12
<b>Vencidos</b>		
En mora cobro administrativo	11,300.00	0.14
En cobro judicial	1,249.97	0.02
<b>Total cartera activa</b>	<b>7,853,170.09</b>	<b>100</b>

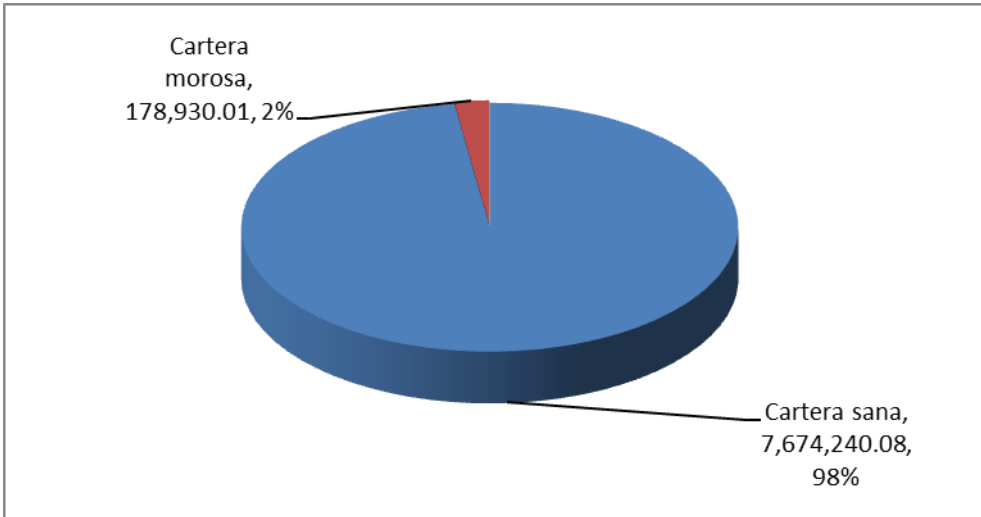
Fuente: Elaboración propia, 2012

El estado actual de la cartera activa muestra que los clientes en un 97.72% se encuentran vigentes y al día, en términos generales este porcentaje de clientes cumple con las obligaciones adquiridas con la institución e incluso están al pendiente de la fecha límite de pago para efectuar la respectiva amortización con el fin de no cancelar ningún tipo de mora, interés o multas que genere el retraso; el 2.12% vigente en mora, este segmento de clientes de la institución lo constituyen aquellas personas que por una u otra razón no cancelan en su debido momento entre las cuales se menciona falta de efectivo en el momento; el 0.14% corresponde a cartera vencida en mora, en vías de cobro administrativo esto se presenta cuando ya la deuda tiene tiempo que debió ser cobrada y no se presenta

el cliente a resolver su situación a la institución y no responde los recordatorios de cobro que se realizan y el 0.02% vencida en mora con proceso judicial, esta instancia es la última cuando ya se toman medidas legales para el cobro y es necesario que intervenga el departamento legal para presionar al cliente al pago de la deuda contraída. La cartera en mora total es de Q178, 930.01 y representa el 2.28% de la cartera activa.

A continuación se visualiza mejor por medio de la siguiente gráfica:

Gráfica No. 3  
Cartera contaminada versus cartera sana



Fuente: elaboracion propia, 2012

La cartera contaminada total es de Q178, 930.01 que representa el 2.28% de la cartera activa, porcentualmente es bajo sin embargo es una fuerte cantidad de efectivo que puede afectar las operaciones locales de la institución, si no se tiene el cuidado debido puede causar problemas de descapitalización. El siguiente cuadro presenta la distribución de la cartera activa y cartera contaminada según cada uno de los programas crediticios para visualizar el impacto que puede ocasionar el no tener un control interno adecuado.

Cuadro 7

Cedula Integración de la cartera activa y contaminada

Año: 2012 (Cifras en quetzales)

<b>Programa</b>	<b>Cartera Activa</b>	<b>%</b>	<b>Cartera Contaminada</b>	<b>% Sobre Cartera contaminada</b>
Microempresa	1,062,123.90	13.52%	23,583.32	13.18%
Pequeña Empresa	136,207.92	1.73%	30,477.17	17.03%
Vivienda	138,584.79	1.77%	11,043.85	6.17%
Bancos comunales	1,727,300.00	22.00%	37,000.00	20.68%
Agropecuario	4,788,953.48	60.98%	76,825.67	42.94%
<b>Total</b>	<b>7,853,170.09</b>	<b>100%</b>	<b>178,930.01</b>	<b>100%</b>

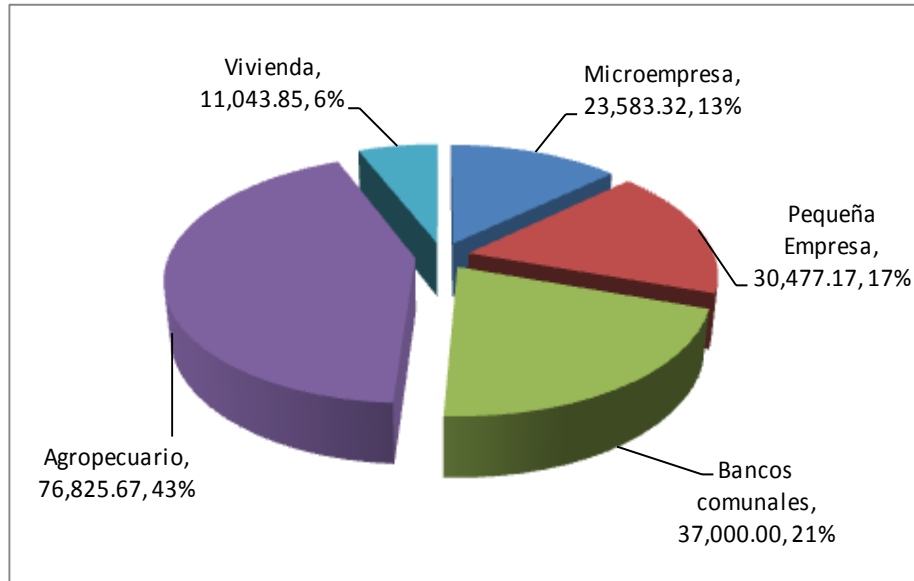
Fuente: Elaboración propia, 2012

El programa de crédito con mayor porcentaje de cartera contaminada es el agropecuario con 42.94%, esto se debe a que el sector es eminentemente agrícola y que la mayor parte de la población solicita créditos que les permita adquirir semillas, fertilizantes, herbicidas, fungicidas y pagar mano de obra para la siembra y cosecha; la micro y pequeña empresa representa el 30.21%, que en su mayoría de casos es para invertir en sus negocios de venta de productos de consumo diario y otras actividades comerciales; bancos comunales el 20.68% mientras que vivienda presenta el 6.17% en dicho programa el préstamo es utilizado en construcción y ampliación de casas. Es importante señalar que estos porcentajes de contaminación de cartera se visualizan proporcionalmente a la cantidad de créditos otorgados evidenciando que entre mayor sea la cantidad de otorgamientos mayor es el riesgo de cobranza de estos por diversas razones.

El valor monetario de la cartera contaminada se puede observar de forma clara en la siguiente gráfica donde sobresale que el uso del dinero prestado va dirigido a lo agrícola que es una potencialidad existente en la región donde la sucursal de la institución tiene cobertura:



Gráfica No. 4  
 Cartera contaminada por programa de crédito  
 Año: 2012



Fuente: elaboración propia, 2012

El origen de la cartera en mora se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No 8  
 Cédula analítica de cartera contaminada o morosa  
 Año: 2012 (cifras en quetzales)

CONCEPTO	AÑO			TOTAL
	2010	2011	2012	
Cartera cobro normal	0	82,838.36	94,841.68	177,680.04
Cartera cobro vía judicial	1,249.97	0.00	0.00	1,249.97
<b>Total</b>	<b>1,249.97</b>	<b>82,838.36</b>	<b>94,841.68</b>	<b>178,930.01</b>

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tal como se observa en el anterior cuadro, el origen de la cartera contaminada fue en el año 2,010 y se ha incrementado considerablemente durante los años 2011 y 2012. El índice de recuperación promedio del capital otorgado es de 12.91% en lo que va del año 2012. A continuación se presenta el cuadro donde se observa el índice de recuperación por programa de crédito:

Cuadro 9:  
Conformación de la cartera crediticia  
Año: 2012  
(Cifras expresadas en quetzales)

<b>Programa</b>	<b>Capital Otorgado Saldo anterior</b>	<b>% de otorgamiento</b>	<b>Capital Recuperado</b>	<b>Saldo Actual</b>	<b>Porcentaje Recuperación</b>
Bancos comunales	1,727,300.00	19%	0	1,727,300.00	0.00%
Micro y pequeña empresa	2,000,100.00	22%	801,768.18	1,198,331.82	40.09%
Vivienda	185,500.00	2%	46,915.21	138,584.79	25.29%
Agropecuario	5,104,650.00	57%	315,696.52	4,788,953.48	6.18%
<b>Total</b>	<b>9,017,550.00</b>	<b>100%</b>	<b>1,164,379.91</b>	<b>7,853,170.09</b>	<b>12.91%</b>

Fuente: elaboración propia, 2012

En bancos comunales se ha otorgado el 19% del capital, de este programa la recuperación es nula, es decir que lo otorgado a un principio sigue siendo el saldo hasta que vence el plazo pactado. El programa agropecuario presenta el mayor porcentaje de capital otorgados del 57% sin embargo el índice de recuperación es de 6.18%, esto debido a que en su mayoría también es colocado para recuperarse al vencimiento asumiendo el riesgo de endeudamiento e incumpliendo de los términos de convenio de pago. De micro y pequeña empresa se ha recuperado el 40.09% que se constituye como un capital de reinversión, para que el cliente realice su actividad comercial; en vivienda el 25.29%, esto debido a que el capital se recupera mensualmente.

Seguidamente se muestra la situación financiera de la institución a través del balance general al 31/05/2012 proporcionado por el contador general.

Cuadro No. 10  
Balance General al 31/05/2012 (Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Saldo parcial	Saldo Final	Totales	% Sobre total activos
<b>Activo</b>				
<b>Circulante</b>				
Disponibilidades		133,477.94		
Cartera de créditos	7,845,055.09			
(-) reserva para cuentas. Incobrables	-235,103.71	7,609,951.38		
Cuentas por cobrar	9,033.84	9,033.84		
Gastos anticipados	13,962.20	13,962.20	7,766,425.36	98.61%
<b>No circulante</b>				
Activos extraordinarios	6,831.65			
(-) Reserva para activos extraordinarios	-4,066.45	2,765.20		
Inmuebles y muebles	253,136.76			
Depreciaciones acumuladas	-146,168.02	106,968.74		
Cargos diferidos	65.48	65.48	109,799.42	1.39%
<b>Total activo</b>			<b>7,876,224.78</b>	<b>100.00%</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>A corto plazo</b>				
Cuenta por pagar	128,092.84			
Provisiones	183,874.41	<b>311,967.25</b>		3.96%
<b>A largo plazo</b>				
Créditos obtenidos		5,753,189.42		73.05%
<b>Otras cuentas acreedoras</b>				
Resultados diferidos	8,264.81			
Productos capitalizados	5,914.79	<b>14,179.60</b>		0.18%
<b>Patrimonio</b>				
Donaciones recibidas	141,463.17			
Aporte socios fundadores	654.76			
Resultados acumulados	1,038,450.85	<b>1,180,568.78</b>	<b>7,259,905.05</b>	14.99%
Ganancia del ejercicio			616,319.73	7.82%
<b>Suma Pasivo y Patrimonio</b>			<b>7,876,224.78</b>	<b>100.00%</b>
Diferencia			-	

Fuente: Fundafinza 2012

Análisis por razones financieras:

En el estado financiero anterior se observa que la institución tienen en activo circulante el 98.61% y, el 96.62% del total de activos corresponden a la cartera de créditos colocados. La utilidad obtenida durante el año 2012 representa el 7.82% de sus activos, siendo esta de seiscientos dieciséis mil trescientos diecinueve quetzales con 73/100. (Q. 616,319.73)

Seguidamente se presentan las razones financieras para demostrar de mejor manera la situación financiera actual de la institución:

Solvencia = Activo Corriente / Pasivo corriente

$7,766,425.36 / 311,967.25 = 24.895$  Significa que tiene Q25.00 para pagar cada quetzal que debe, evidenciado que tiene capacidad para responder a sus deudas a corto plazo

Estabilidad = Activo no corriente (neto) / Pasivo no corriente

$109,799.42 / 5,753,189.42 = 0.019$  indica que por cada quetzal de pasivo no corriente, se cuenta con Q0.019 para cancelar, lo anterior se da por el giro normal de operaciones de la institución que concentra su mayor activo en corriente.

Inversión en activos no corrientes = Activos no corrientes / Capital Contable

$109,799.42 / 1,796,888.51 = 6.11\%$  demuestra que los activos no corrientes representan el 6.11% del capital contable; básicamente refleja que el 6.11% del capital contable se ha invertido en activos no corrientes.

Propiedad = Capital contable / Activo Total

$1,796,888.51 / 7,856,224.78 = 22.87\%$  se observa que el capital contable representa el 22.87% del total de activos. Lo anterior evidencia que el 22.87% del total de activos de la institución se han adquirido con el capital de los inversionistas.

Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

$6,079,336.27 / 7,876,224.78 = 77.19\%$ , el pasivo total representa el 77.19% del total de activos. Con lo anterior se demuestra que la institución tiene capacidad para cubrir las obligaciones contraídas con sus acreedores quienes tienen una participación en la institución de un 77.19% lo cual es aceptable.

Solidez = Activo Total / Pasivo Total

$7,876,224.78 / 6,079,336.27 = 1.30$ , para pagar un quetzal de su pasivo, cuenta con un quetzal con treinta centavos, situación que se considera razonable.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto**

#### **Modelo de Fortalecimiento del Control Interno de las Cuentas por Cobrar de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango, Suchitepéquez**

##### **4.1. Introducción**

Las exigencias del mercado de productos financieros han generado que las empresas e instituciones que se dedica a otorgamiento de créditos por el afán de lograr un posicionamiento cuantitativo en el mercado descuiden aspecto cualitativo al momento de cumplir con los requisitos que respalden el desembolso y posterior recuperación. Es por ello que como parte del proceso de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, se realizó la investigación que permitió establecer las debilidades del control interno en el área de Cuentas por Cobrar a Clientes de la institución Fundafinza. Tales debilidades en el control interno sitúan en riesgo potencial la recuperación de la cartera activa derivado del incumplimiento de los requisitos establecidos y documentos requeridos para la concesión de créditos. Buscando mitigar el riesgo se presenta la siguiente propuesta como parte del compromiso de hallar soluciones prácticas y certeras que contribuyan a la adecuada administración de los recursos financieros que posee.

El presente capítulo constituye la parte medular de la práctica, debido que contiene la propuesta formulada para la institución cuyo objetivo es el fortalecimiento del sistema de control interno en el área de las cuentas por cobrar.

##### **4.2. Justificación**

Tomando en consideración que las cuentas por cobrar constituyen para la institución, el rubro más significativo de sus activos puesto que el 96.62% se concentra en la cartera de crédito activa. De este porcentaje el 2.28% constituye cartera en mora que tiene su origen en el año 2010 y se

incrementó en los años 2011 y 2012. El costo de manejo de la cartera en mora debe considerarse en función del tiempo del personal para visitar a los clientes morosos, viáticos, costos judiciales. Es por ello la necesidad de elaborar una propuesta que contribuya a reducir el riesgo financiero que ocasiona falta de liquidez. Fundado en que existen diferentes razones o causas de morosidad debidas directamente a la situación del cliente como: falta de empleo, baja en sus ventas, atraso en la recepción de remesas del exterior entre otras, pero que además, la deficiencia de control interno en la concesión de créditos eleva el riesgo de cartera morosa.

Por lo tanto se hace la presente propuesta de solución para que pueda ser considerada e implementada de manera inmediata con el objeto de reducir el nivel de riesgo de morosidad al utilizar eficientemente el recurso humano, realizar una supervisión más directa y oportuna de la cartera, así como de los asesores empresariales.

#### 4.3. Cobertura

La cobertura está orientada al área de crédito de Fundafinza sucursal San José La Máquina, Cuyotenango, Suchitepéquez

#### 4.4. Beneficios de la propuesta

Los principales beneficios que ofrece son:

- Mitigar el riesgo de la morosidad.
- Mejorar la ejecución de los procedimientos existentes.
- Mejorar el proceso de recuperación de los préstamos.
- Contar con colaboradores comprometidos a realizar los cambios en el área de crédito de la institución.

## 4.5. Objetivos

### 4.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de fortalecimiento del sistema de control interno de cuentas por cobrar y concesión de créditos de la institución.

### 4.5.2. Objetivos específicos

- Elaborar procedimiento de concesión de créditos.
- Realizar procedimientos de supervisión y revisión de documentación de créditos concedidos.
- Elaborar boleta de evaluación de desempeño del recurso humano para cumplir con el procedimiento que exige los requisitos para concesión de crédito y ejercer mayor supervisión.
- Proponer a la administración hacer uso eficiente del recurso humano para cumplir con los procedimientos existentes para la concesión de créditos
- Proponer a la auditoría interna incluir o considerar en su programa anual la revisión de rutina de expedientes previo a la aprobación de créditos.

## 4.6. Operativización de la propuesta

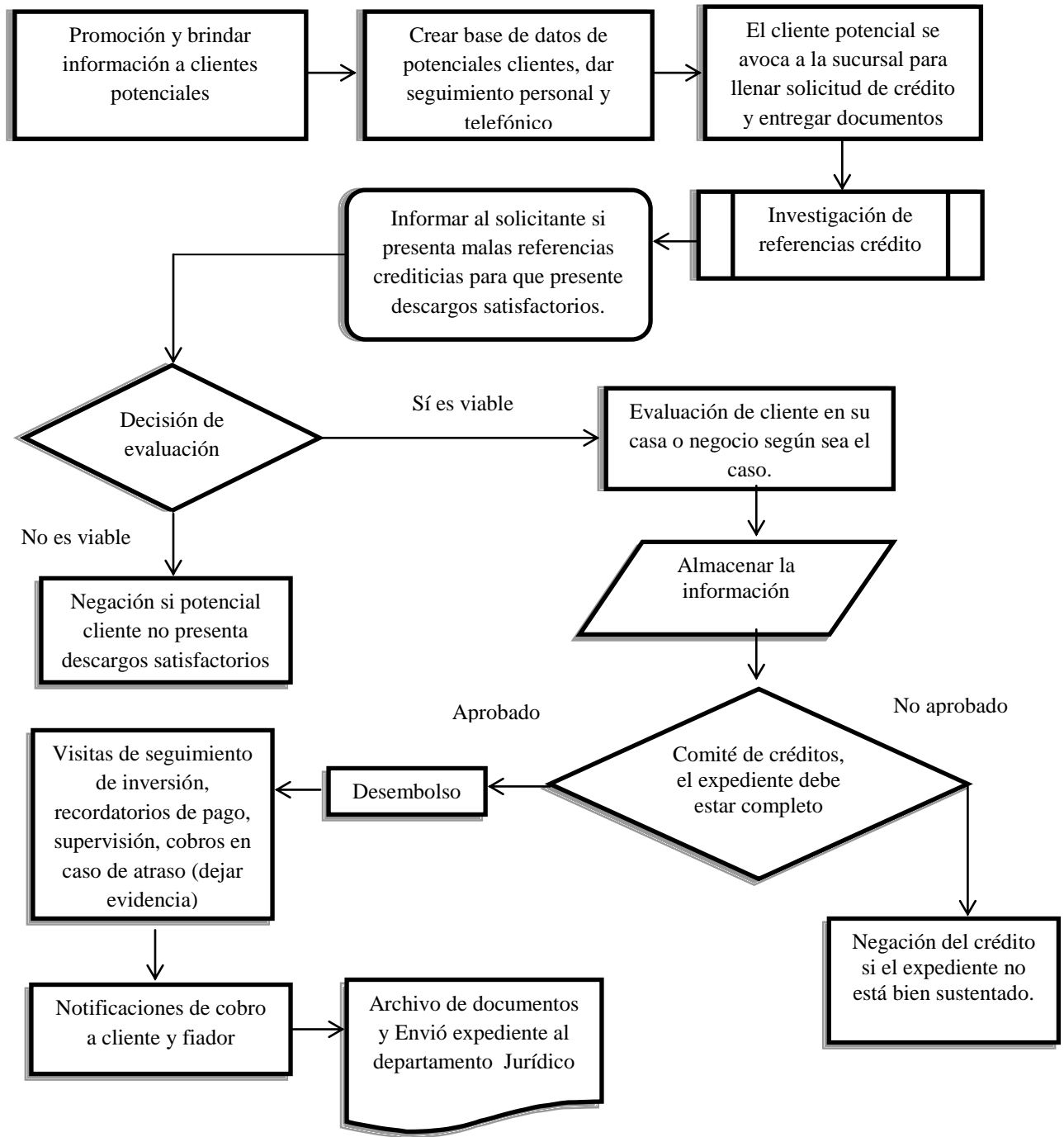
Para que la propuesta se pueda ejecutar adecuadamente y cumpla su objetivo se tiene que seguir el curso de acción que a continuación se presenta:

### 4.6.1. Procedimiento de concesión de crédito

Algo que es necesario implementar es un procedimiento de concesión de crédito para poseer la herramienta que oriente los pasos a seguir al momento de formalizar una relación comercial con el cliente que está apto y llena los requisitos con la debida aprobación e investigación de la información para poseer garantías legales y fidedignas que avalen el desembolso. Otra estrategia que puede ser implementada es la carta de autorización de investigación para que exista un documento legal que ampare el manejo de la información propia del cliente (ver anexo No. 6)



Flujograma No.1  
 Procedimiento de concesión de crédito



Fuente: Elaboración propia 2012

Cuadro No. 11  
Procedimiento de concesión de crédito

Procedimiento	¿Cómo se realizará?	Encargado
Promoción	Seleccionar una área a promocionar, entregar volantes y brindar información a cliente potenciales, pegar afiches en lugares públicos, crear base de datos y dar seguimiento personal o telefónicamente a las personas que mostraron interés en el préstamo,	Asesor empresarial y asistente de negocios
Potencial cliente se avoca a la sucursal para llenar solicitud y entregar documentos	Llenar el formulario de solicitud y adjuntar los documentos requeridos según el programa de crédito al que aplica de acuerdo al destino del préstamo	Asistente de negocios, y asesor empresarial
Investigación de referencias crediticias	Consultar las bases de datos existentes y disponibles.	Asistente de negocios
Si el solicitante presenta malas referencias crediticias	Informar a la brevedad posible para que el aludido presente descargos satisfactorios, de no presentarlos se negará la solicitud y se suspende el proceso.	Asistente de negocios y asesor empresarial
Evaluación crediticia	Visitar al cliente en su negocio, vivienda o terreno a cultivar según el destino del préstamo.	Asesor Empresarial
Almacenamiento de información	Ingresar la información del solicitante en la base de datos de la institución	Asistente operativa
Comité de créditos	Asesor empresarial responsable presenta el expediente en reunión con el jefe de sucursal y como mínimo tres asesores más, donde da las razones válidas para otorgar el préstamo, allí se decide si se autoriza o niega el préstamo.	Jefe de sucursal y asesores empresariales

Desembolso	Realizar el desembolso en el sistema o base de datos de la institución.	Jefe de sucursal
	Informar al cliente de la autorización de su préstamo, la fecha y hora que debe recoger su cheque	Asistente de negocios y operativa
	Otorgar el cheque al cliente, haciendo recomendaciones sobre el buen uso del dinero y el beneficio de ser puntual en sus pagos	Jefe de sucursal o asistente operativa
Visitas Posteriores	Realizar vistas de seguimiento a inversión, recordatorios de pago, supervisión, cortesía, asesoría, y cobros en el caso de atraso	Asesor empresarial y jefe de sucursal, director regional, auditoria interna.
Notificaciones de cobro	Entregar notificaciones de cobro a clientes después de 15 días y a fiadores después de 30 días.	Asesor empresarial, jefe de sucursal y director regional
Envío de expediente a cobro jurídico	Enviar el expediente a cobro jurídico para su recuperación por esa vía, esto si después de 60 días de atraso el cliente no muestra voluntad de pago.	Todo el personal de la sucursal.

Fuente: Elaboración propia 2012

Se presenta una propuesta general a la administración que pretende lograr que el personal cumpla con el proceso crediticio desde la promoción, evaluación, aprobación, desembolso y su recuperación; así mismo busca que el personal cumpla con los demás procesos o controles establecidos. Dicha propuesta consiste en implementar un sistema de capacitación para el personal de la sucursal que debe ser dirigida por el director regional de negocios; se recomienda sea todos los días laborales en horarios de 4:30 PM a 5:30 PM durante dos meses, en este tiempo se deben leer y analizar todos los reglamentos, manuales, resoluciones, memorandos y cualquier

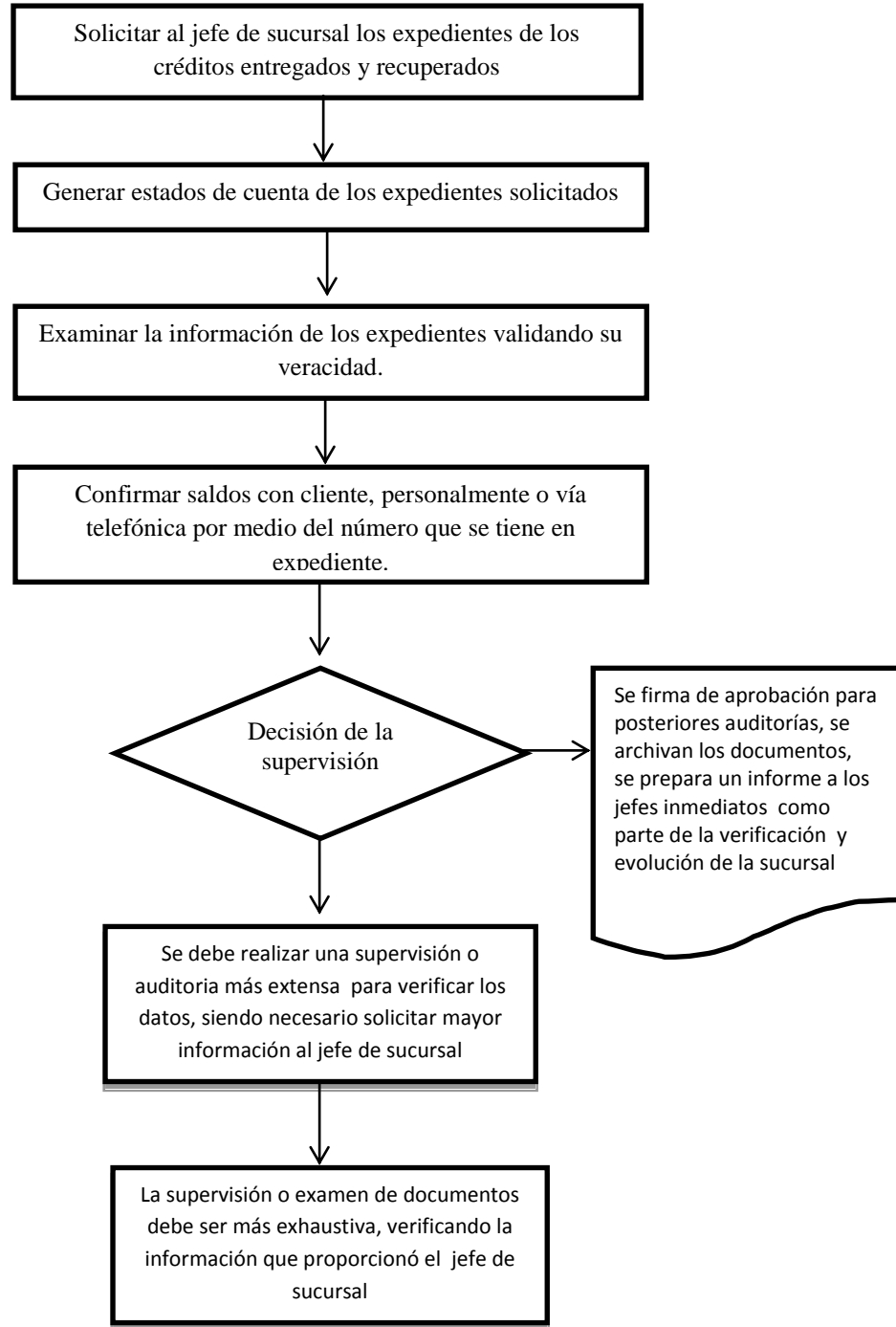
otro documento que la administración general ha implementado como medida de control para el correcto funcionamiento de la sucursal; se propone que sea en este horario para que la institución aporte el 50% del tiempo y el empleado el otro 50%. Con el desarrollo de esta actividad se lograra que el personal conozca o recuerde para que luego aplique y cumpla con las normativas establecidas, que finalmente darán mejores colocaciones y bajos índices de morosidad, favoreciendo a la institución y al empleado quien por su tiempo extra obtendrá mejores ingresos derivado de sus buenos resultados que son premiados con el sistema de incentivos que la institución otorga. Conviene que el director regional de negocios realice una supervisión y participe del proceso de capacitación a 30 días de su inicio y al finalizar; posteriormente a ello se recomienda elaborar un memorando que debe firmar cada empleado de la sucursal donde se comprometen a poner en práctica los conocimientos adquiridos y que quien no cumpla con los procesos establecidos, será sancionado como corresponda según su historial laboral. Por lo tanto significa que también se debe evaluar el trabajo posterior a la capacitación dirigida. Se recomienda que el referido proceso de capacitación se realice con una frecuencia de un año.

#### 4.6.2. Proceso de supervisión

Administración: al jefe de sucursal ejercer mayor supervisión de campo lo que le permitirá tener un mayor conocimiento de la cartera de crédito y verificar que el personal cumpla con las políticas y procedimientos conexos a la asignación de préstamos como son: promoción, evaluación, aprobación, desembolso y su recuperación. Al director regional se le recomienda visitar la sucursal con más frecuencia para constatar y evaluar la actividad del jefe de sucursal, de esa manera evitar reacomodo y que caiga en estado de confort.

Se manifiesta a continuación un proceso simple pero útil para que sea desarrollado por el director regional de negocios y con ello llevar un adecuado proceso de supervisión de los créditos que se otorgaran o ya hayan sido otorgados con el beneficio de una mejora en el control interno lo que abre la posibilidad de reducir el riesgo financiero que puede ocasionar la morosidad.

Flujograma No. 2  
Proceso de supervisión



Fuente: Elaboración propia 2012

### 4.6.3. Evaluación de desempeño

Esta evaluación va orientada a verificar el desempeño de los Asesores empresariales y asistentes de negocios que realizan el primer contacto con el cliente y por ello se debe verificar la labor de estos colaboradores para que más adelante pueda contribuir a un adecuado proceso de selección de clientes. Dicho proceso se recomienda sea desarrollado por el jefe de sucursal con una frecuencia de seis meses.

Modelo de evaluación de desempeño

Criterio	Puntuación					Total
	2	4	6	8	10	
Informa adecuadamente al cliente						
Asesora al momento de llenar la solicitud						
Verifica la información puesta en la solicitud						
Verifica el expediente del cliente y los requisitos						
Entrega de la papelería oportunamente para su trámite						
Seguimiento a los clientes						
Asesoría a los clientes en el uso del crédito concedido						
Cumplimiento de metas establecidas						
Recuperación créditos						
Asistencia a auditoría en supervisión que se realice						
Total						

Fuente: Elaboración propia 2012

Esta evaluación servirá para realizar las respectivas correcciones y retroalimentación y con ello orientar el trabajo de los asesores empresariales y asistentes de negocios, buscando contar con colaboradores comprometidos a desarrollar una labor acorde a los objetivos de la institución. La

información para evaluar los criterios propuestos se debe obtener a través de supervisiones y monitoreos constantes de parte del jefe de sucursal a su equipo de asesores empresariales y asistente de negocios.

Cuadro de punteos

Punteo	Criterio
2	Deficiente
4	Malo
6	Bueno
8	Muy Bueno
10	Excelente

Escala de la evaluación de desempeño

Punteo	Criterio
0-20	Deficiente
21-40	Malo
41-60	Bueno
61-80	Muy Bueno
81-100	Excelente

Los punteos que se obtengan se utilizarán para tomar las decisiones pertinentes relacionados a la programas de retroalimentación de los componentes elementales del desempeño del área de crédito de la institución.

#### 4.6.4. Programas anuales de revisión de expedientes

Auditoría interna: existe la oportunidad de jugar un papel más protagónico preventivo, para reducir el nivel de riesgo de control inherente y de control interno establecidos por la institución, al considerar dentro del programa de auditoría los procedimientos de rutina, la revisión de expedientes previo a la aprobación de créditos.

Estos programas estarán encaminados a realizar la evaluación de la cartera crediticia de la institución de forma continua y aleatoria para reducir los posibles errores en el otorgamiento y ser más de carácter preventivo que correctivo que incrementen los costos de oportunidad y ocasionen problemas con el control interno de la institución.

#### 4.7. Viabilidad

##### 4.7.1. Costo de Implementación de la propuesta

El fortalecimiento del sistema de control interno en cualquier institución implica en la mayoría de los casos incurrir en costos, sin embargo la presente propuesta requiere que el personal existente en la sucursal cumpla con el control interno establecidos, esto indica que los expedientes contengan todos los documentos de soporte y que el cliente cumpla con los requisitos necesarios para optar a su crédito, como último filtro del control interno la auditoría interna debe incluir un procedimiento de revisión de rutina y ser la garante de verificar el cumplimiento de los procedimientos y requisitos previo a la aprobación de cualquier crédito. Como se propone un proceso con el personal existente, el costo es el siguiente:

La sucursal evaluada cuenta con un total de ocho empleados, mensualmente desembolsa por concepto de salarios la cantidad de Q21, 625.00, la semana laboral es de lunes a viernes de ocho de la mañana a cinco de la tarde por lo que diariamente equivale a Q1, 081.05 (Q21, 625.00/20) y cada hora tiene un costo de Q135.13 (Q1,081.05/8); además la hora laboral del director regional



tiene un costo de Q62.50 y dicha persona debe intervenir en dos oportunidades en el proceso recomendado.

Durante los dos meses que se necesitan para desarrollar el proceso de capacitación se requiere un total de veinte horas por parte del personal directo en la sucursal y una hora del director regional, entonces tenemos:

Personal directo	Q135.13	*	20	=	Q 2, 703.13
(+) Director regional					<u>Q 62.50</u>
Costo total de implementación de la propuesta					Q 2,765.63

#### 4.7.2 Viabilidad de la propuesta

La gerencia general a través de la gerencia Nacional de microcréditos constantemente busca estrategias y adopta medidas que coadyuven a mejorar la calidad de cartera; la presente propuesta implica utilizar eficazmente los recursos propios de la sucursal, así como del apoyo y asesoría para fortalecer el control interno, con el objeto de reducir el riesgo de control al otorgar créditos que cumplan con todos los requisitos establecidos por la administración, no solo documentación impresa sino verificación física.

#### 4.7.3 Análisis del Costo Beneficio de la propuesta

Se espera que al implementar la presente propuesta la institución reduzca su índice de morosidad actual del 2.28% sobre el total de su cartera activa a un máximo del 2%, esto mediante el mejoramiento de la ejecución de los procedimientos existentes al contar con colaboradores comprometidos a realizar cambios en el área de créditos.

Actualmente la institución cuenta con una cartera activa de Q7, 853,170.09 y una cartera contaminada o en mora de Q178, 930.01 que representa el 2.28% de la cartera activa, por lo tanto al reducir del 2.28% al 2% la cartera contaminada tendremos:

Actualmente:	Q7, 853,170.09 * 2.28%	Q178, 930.01
Al implementar propuesta:	Q7, 853,170.09 * 2.00%	<u>Q157, 063.40</u>
Reducción cartera contaminada mensual:		Q21, 866.61
Reducción anual de cartera contaminada:	Q21, 866.61 * 12	Q262, 399.32
Costo Anual de la Propuesta:		<u>Q2, 765.63</u>
Beneficio anual de recuperación de cartera en mora:		Q259, 633.69

Relación Costo Beneficio = Beneficio / Costo

$Q259, 633.69 / Q2, 765.63 = 93.88$ , lo anterior muestra que la institución por cada quetzal que va a invertir en la propuesta va a recuperar Q93.88 de su cartera en mora, evidenciado que es muy bueno; Lo anterior se muestra porcentualmente de la siguiente manera:

$Costo / Beneficio = Q2, 765.63 / Q259, 633.69 = 1.06\%$  la inversión en la propuesta representa únicamente el 1.6% de del total de cartera en mora que va a recuperar anualmente la institución.

Dicho de otra forma tendremos que la institución va a reducir anualmente Q262, 399.32 que los volverá a colocar en préstamos a una tasa de interés del 24% anual obteniendo el siguiente beneficio.

Intereses	$Q262, 399.32 * 24\% =$	Q62, 975.84
Costo anual de la propuesta		<u>Q2, 765.63</u>
Beneficio que obtendrá.		Q60, 210.21

Relación Costo Beneficio = Beneficio / Costo

$Q60, 210.21 / Q2, 765.63 = 21.77$ , podemos observar que por cada quetzal invertido en la propuesta, la institución obtendrá un beneficio de Q21.77 anualmente, esto porcentualmente

dice: Costo / Beneficio = Q2, 765.63 / Q60, 210.21 = 4.59%, la inversión en la propuesta representa el 4.59% del beneficio que la institución obtendrá anualmente al implementarla.

Es importante resaltar que el beneficio que la institución obtendrá, se consideró tomando como base la cartera activa al 22 de Junio 2012, la reducción de la cartera en mora se dará mediante el crecimiento sostenido de la cartera activa aplicando adecuadamente el control interno establecido, esto debido a que al incrementar la cartera activa sana, disminuye el índice de morosidad sin tomar en consideración que se deben realizar procedimientos de cobro para la cartera actualmente en mora donde ya no se puede ser preventivo.

## Conclusiones

De conformidad con la investigación referente a Fortalecimiento del Control Interno de las Cuentas por Cobrar (Clientes) de Fundafinza, sucursal San José La Máquina, Cuyotenango Suchitepéquez, se presentan las siguientes conclusiones

- La cartera contaminada tuvo su origen en el año 2010 y se incrementó considerablemente durante los años 2011 y 2012 por lo que se debe tener especial cuidado en la colocación de créditos, debido a que no se brinda la documentación de soporte requerida, que incrementa el riesgo financiero de morosidad.
- El monto de la cartera morosa es significativo y el riesgo de cobrabilidad es alto debido a que en los expedientes examinados de los diferentes programas se incumple con los requisitos solicitados para la autorización, siendo los más relevantes la carencia de constancia domiciliar y la resolución de crédito.
- La debilidad en el control interno es la deficiencia en la administración al no asignar personal responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos, falta de supervisión y seguimiento del trabajo que realizan los asesores empresariales en el campo. La auditoría interna de la institución tiene carácter reactivo a los problemas financieros.
- Un alto porcentaje de los clientes está de acuerdo con el saldo que marca el estado de cuenta de la institución.

## Recomendaciones

Basado en la información proporcionada por el análisis de la investigación y las conclusiones de la misma y con el ánimo de mejorar el sistema de control interno, se recomienda lo siguiente:

- Que se cumpla con el procedimiento de concesión de créditos propuesto desde la información que se le proporcione al cliente hasta la adecuada revisión de la solicitud y que el expediente cumpla con los requisitos y documentos más relevantes como constancia domiciliar, resolución del comité de crédito. Esto implica asignar a una persona responsable para su cumplimiento.
- Que se realice supervisión del proceso de concesión de créditos para reducir el riesgo financiero que pueda ocasionar el no poseer la documentación pertinente para verificar que si procede avalar el desembolso del efectivo.
- Que el jefe de sucursal realice más trabajo de supervisión en el campo a su equipo de asesores empresariales, como parte del control interno y además que el director regional realice visitas de supervisión con más frecuencia con el objetivo de poseer una auditoria más eficiente y eficaz.
- Se solicita a la institución que envíe constantemente estados de cuenta a los clientes para verificar los saldos y que se extienda un documento donde se haga constar que se está de acuerdo con el saldo.

## Referencias Bibliográficas

- COMITÉ DE CRÉDITO CENTRAL (2009). Reglamento de crédito de microempresa y pequeña empresa. Guatemala: Fundafinza.
- COMITÉ DE CRÉDITO CENTRAL (2009). Reglamento de crédito para mejoramiento y ampliación de vivienda. Guatemala: Fundafinza.
- COMITÉ DE CRÉDITO CENTRAL (2009). Reglamento de crédito bancos comunales. Guatemala: Fundafinza.
- COMITÉ DE CRÉDITO CENTRAL (2009). Manual de procedimientos crediticios. Guatemala: Fundafinza.
- COMITÉ DE CRÉDITO CENTRAL (2011). Memoria de labores. Guatemala: Fundafinza.
- ENCICLOPEDIA DE LA AUDITORÍA OCÉANO. (2,003) Grupo Editorial S.A. 2ª. Edición. Barcelona España.
- FONSECA, R. (2004) Auditoría Interna. Segunda Edición. Editorial Artes Gráfica Acrópolis. México.
- GONZALEZ CORONA, J y SANCHEA LÓPEZ, M. (2002) Proyecto de inversión para la creación de un restaurante de cortes de carne.
- INSTITUTO INTERNO DE AUDITORIES (2005) Aplicación del muestreo estadístico a las pruebas de controles, Argentina.
- INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES. (1996) Guía No. 7 titulada Créditos y Cuentas por Cobrar. Séptima Edición Editorial: Comisión de Auditoría Interna. Guatemala.
- ROLDAN DE MORALES, ZOILA E. (1998) Auditoria de una empresa comercial. Colección Auditoria y Finanzas, Guatemala, tomo 1 y 3.
- VAN HORNE J. (2,002) Administración Financiera 10ª. Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A. México.
- VIRREIRA CENTELLAS, N R. (2010): Introducción a las microfinanzas. Buenos Aires. Argentina
- WHITTINGTON, O. (2000) Auditoría un Enfoque Integral. Duodécima Edición. Editorial Mc-Graw-Hill Interamericana S.A. Colombia.

## Cronograma de actividades

Año 2012-2013

No.	Actividad	Enero -Abril	Mayo	Junio-Julio	Agosto	Septiembre	Octubre- Diciembre	Enero- Marzo	Abril- Mayo
<b>ETAPA 1</b>									
1	Contacto inicial con la institución								
2	Análisis preliminar								
3	Diagnóstico Integral								
4	Plan de practica (PED)								
<b>Etapa 2 (Elaboración de instrumentos)</b>									
5	Entrevista								
6	Cuestionarios								
<b>Etapa 3 (Recolección de información)</b>									
7	Entrevista al personal								
8	Cuestionarios								
9	Análisis de expedientes								
10	Circularización de saldos								
11	Observación de procesos								
<b>Etapa 4 (Análisis de la información)</b>									
12	Vaciado de la información								
13	Elaboración de cuadros y graficas								
14	Análisis e interpretación de resultados								
<b>Etapa 5 ( PED)</b>									
15	Ejecución y presentación primer borrador								
16	Presentación informe para revisión								
<b>Etapa 6 (Revisión )</b>									
17	Primera Revisión								
18	Presentación informe para segunda revisión								

# **Anexos**



## Anexo No. 1

### Tablas de muestreo estadístico

#### Tamaño de muestra requerido para el muestreo de atributos

(Número admisible de desvíos entre paréntesis) 5% de riesgo admisible de aceptación incorrecta



Porcentaje conservador de desvio esperado(%)	Porcentaje máximo aceptable de desvíos (%)										
	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	10.00	12.00	15.00	20.00
0.00	149 (0)	99 (0)	74 (0)	59 (0)	49 (0)	42 (0)	36 (0)	29 (0)	24 (0)	1	
0.25	236 (1)	157 (1)	117 (1)	93 (1)	78 (1)	66 (1)	58 (1)	46 (1)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
0.50	313 (2)	157 (1)	117 (1)	93 (1)	78 (1)	66 (1)	58 (1)	46 (1)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
0.75	386 (3)	208 (2)	117 (1)	93 (1)	78 (1)	66 (1)	58 (1)	46 (1)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
→ 1.00	590 (6)	257 (3)	156 (2)	93 (1)	78 (1)	66 (1)	58 (1)	46 (1)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
1.25	.	303 (4)	156 (2)	124 (2)	78 (1)	66 (1)	58 (1)	46 (1)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
1.50	.	392 (6)	192 (3)	124 (2)	103 (2)	66 (1)	58 (1)	46 (1)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
1.75	.	562 (10)	227 (4)	153 (3)	103 (2)	88 (2)	77 (2)	46 (1)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
2.00	N/A	846 (17)	294 (6)	181 (4)	127 (3)	88 (2)	77 (2)	46 (1)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
2.50	N/A	.	562 (10)	234 (6)	150 (4)	109 (3)	77 (2)	61 (2)	38 (1)	30 (1)	22 (1)
3.00	N/A	N/A	513 (13)	361 (11)	195 (6)	129 (4)	95 (3)	61 (2)	51 (2)	30 (1)	22 (1)
3.50	N/A	N/A	.	624 (22)	280 (10)	167 (6)	112 (4)	76 (3)	51 (2)	40 (2)	22 (1)
4.00	N/A	N/A	N/A	.	421 (17)	221 (9)	146 (6)	89 (4)	63 (3)	40 (2)	22 (1)
4.50	N/A	N/A	N/A	.	711 (32)	309 (14)	193 (9)	103 (5)	63 (3)	40 (2)	22 (1)
5.00	N/A	N/A	N/A	N/A	.	478 (24)	240 (12)	116 (6)	74 (4)	40 (2)	30 (2)
6.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	.	532 (32)	179 (11)	96 (6)	50 (3)	30 (2)
7.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	.	298 (21)	128 (9)	68 (5)	37 (3)
8.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	649 (52)	199(16)	85 (7)	37 (3)
9.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	.	344 (31)	110 (10)	44 (4)
10.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	750 (75)	150 (15)	50 (5)

. El tamaño de muestra requerido es mayor que 1,000.  
 † Tabla considera que el tamaño del universo es mayor o igual a 10,000.  
 N/A No aplica

## Anexo No. 2

### Cuestionario de control interno

#### Área Administración

PUESTO: Jefe de Sucursal

A continuación se le presenta un cuadro por lo que se le pide responder con toda honestidad todas las preguntas que el mismo contiene ya que se busca evaluar si existe supervisión al personal de la sucursal de parte del propio jefe.

No	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Conoce las actividades de la sucursal que debe de supervisar?		
2	¿Al supervisar al personal de la sucursal, usted ha planificado los procedimientos a utilizar?		
3	¿Supervisa usted el trabajo del personal de la sucursal teniendo claridad del objetivo principal de la misma?		
4	¿Cuenta con la capacitación necesaria y suficiente para realizar el trabajo encomendado de acuerdo a su puesto?		
5	¿Actualmente cuenta con los elementos y recursos (humanos, financieros, infraestructura, etc.) suficientes para realizar su trabajo		
6	Considera usted que sus atribuciones son demasiadas de acuerdo al puesto.		
7	Cuenta con suficiente tiempo para realizar supervisión de campo?		
8	¿Ve recomendable contar con el apoyo de otra persona, para cumplir a cabalidad con las actividades descritas en el Manual de cargos y funciones?		
9	¿Se reúne frecuentemente con el personal a su cargo?		
10	¿Da instrucciones y recomendaciones claras al personal a su cargo para mejorar la eficiencia de la sucursal?		
11	¿El personal a su cargo acepta y adopta instrucciones y recomendaciones dadas por usted?		
12	¿Se considera usted un jefe democrático abierto a escuchar ideas de sus subalternos, aceptar críticas constructivas.		
13	¿Considera que en la sucursal a su cargo se cumple con la metodología establecida para el otorgamiento de los créditos.		

### **Anexo No.3**

#### Cuestionario de control interno

#### Área créditos

EMPLEADO ENTREVISTADO:

PUESTO:

FECHA:

A continuación se le realiza una serie de preguntas que debe responder claramente y con toda honestidad con el objetivo de evaluar el control interno y su cumplimiento, conocer las actividades que realiza el jefe de sucursal, la supervisión que existe de parte del director regional y las debilidades o fortalezas de ambos:

1. ¿Conoce usted las atribuciones asignadas al puesto que desempeña, si es así indique algunas?
2. ¿Conoce a detalle el manual de cargos y funciones del puesto que desempeña? Si es así indique los puntos más relevantes:
3. ¿Qué recursos (humanos, financieros, infraestructura, etc.) posee para la realización de sus actividades y si considera usted que estos son suficientes?
4. ¿Qué procedimientos o políticas tiene la empresa en caso de que un sub alterno incumpla la metodología establecida?
5. ¿Cuál es el procedimiento para la firma de cheques de créditos a entregar?
6. ¿Supervisa las actividades del personal a su cargo, si es así, cómo lo hace?
7. ¿Visita a los clientes que atiende la sucursal a su cargo y en qué porcentaje los conoce?
8. ¿Con qué periodicidad visita a los clientes de la sucursal a su cargo?
9. ¿Cree usted que las causas de la morosidad son internas? (incumplimiento de metodología, falta de seguimiento) o externas (problemas propios de los clientes)
10. ¿Cuál es el tratamiento que se le da a los clientes que están en mora?

11. ¿Con qué frecuencia se presenta el director regional de negocios en la sucursal a su cargo y el tiempo que permanece?
12. ¿Conoce las actividades que realiza el director regional de negocios?
13. ¿El director regional de negocios supervisa las actividades y la cartera de créditos de la sucursal a su cargo?
14. ¿Qué otras actividades considera que debe de realizar el director regional de negocios?
15. ¿El director regional de negocios le hace saber las deficiencias halladas, si es así, cómo las realiza, en forma verbal o escrita?
16. ¿El director regional de negocios le da seguimiento a las recomendaciones dadas a usted, si es así, cómo lo hace?
17. ¿Cree usted que el director regional brinda el apoyo y supervisión necesaria tanto en campo como en oficinas a la sucursal a su cargo?

## Anexo No 4

### Tablas de muestreo estadístico

#### Evaluación de resultados de la muestra de atributos

% máximo estimado de desvió del universo 5% de riesgo admisible de aceptación incorrecta

Tamaño de la muestra	Numero real de desvios encontrados										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	13.9	21.6	28.2	34.3	40.0	45.4	50.6	55.6	60.4	65.0	70.0
25	11.3	17.6	23.1	28.2	32.9	37.5	41.9	46.1	50.2	54.2	58.2
30	9.5	14.9	19.6	23.9	28.0	31.9	35.7	39.4	42.9	46.4	49.4
35	8.3	12.9	17.0	20.7	24.3	27.7	31.1	34.3	37.5	40.6	43.6
40	7.3	11.4	15.0	18.3	21.5	24.5	27.5	30.4	33.2	36.0	38.7
45	6.5	10.2	13.4	16.4	19.2	22.0	24.7	27.3	29.8	32.3	34.8
50	5.9	9.2	12.1	14.8	17.4	19.9	22.3	24.7	27.0	29.3	31.6
55	5.4	8.4	11.1	13.5	15.9	18.2	20.4	22.6	24.7	26.8	28.9
60	4.9	7.7	10.2	12.5	14.7	16.8	18.8	20.8	22.8	24.7	26.7
65	4.6	7.1	9.4	11.5	13.6	15.5	17.4	19.3	21.2	23.0	24.7
70	4.2	6.6	8.8	10.8	12.6	14.5	16.3	18.0	19.7	21.4	23.1
75	4.0	6.2	8.2	10.1	11.8	13.6	15.2	16.9	18.5	20.0	21.6
→ 80	3.7	5.8	7.7	9.5	11.1	12.7	14.3	15.9	17.4	18.9	20.3
90	3.3	5.2	6.9	8.4	9.9	11.4	12.8	14.2	15.5	16.8	18.2
100	3.0	4.7	6.2	7.6	9.0	10.3	11.5	12.8	14.0	15.2	16.4
125	2.4	3.8	5.0	6.1	7.2	8.3	9.3	10.3	11.3	12.3	13.2
150	2.0	3.2	4.2	5.1	6.0	6.9	7.8	8.6	9.5	10.3	11.1
200	1.5	2.4	3.2	3.9	4.6	5.2	5.9	6.5	7.2	7.8	8.7
250	1.2	1.9	2.5	3.1	3.7	4.2	4.7	5.2	5.7	6.2	6.7
300	1.0	1.6	2.1	2.6	3.1	3.5	4.0	4.0	4.8	5.2	5.6

La tabla considera que el tamaño de universo es mayor o igual a 10,000.

## Anexo 5

Circularización de Saldos

Fundafinza

Lugar y fecha

Señor(a):

Cod.

Presente.

Estimado cliente:

De acuerdo a la auditoría realizada a las cuentas por cobrar de nuestros clientes, le informamos que el saldo de su cuenta al  de 2012 es  correspondiente al o los mes(es) de:

Si usted recibió la presente nota, favor de devolver el codo debidamente firmado e indique su conformidad o inconformidad al respecto.

-----  
Estoy de acuerdo con el saldo

No estoy de acuerdo con el saldo

Indique porque no está de acuerdo con su saldo

Firma: \_\_\_\_\_

## Anexo No. 6

### Carta de Autorización de Investigación

Lugar y fecha

Estimados Señores:

De conformidad con lo establecido en los artículos 9 y 64 de la ley de acceso a la información pública, declaro que la información personal que les he suministrado es verídica y autorizo expresamente a la Institución Fundafinza sucursal San José La Máquina, Cuyotenango, Suchitepéquez. Así como a las empresas que distribuyen o comercializan con datos personales para que puedan:

- Ratificar la información suministrada por mi persona en la solicitud de crédito realizada, por cualquier medio legal por si, o por la persona o entidad o empresa que designe.
- Generar una base de datos con información que se cree dentro del giro normal de mi relación crediticia o contra actual, que incluya comportamiento de pago, calificación de tipo de cliente, puntajes de créditos, datos de contacto y demás información que considere pertinente; utilizarla para analizar toda solicitud que se formule en futuras relaciones crediticias o para analizar la posibilidad de otorgarme otros productos financieros.
- Brindar reportes a las centrales de riesgos o buros de créditos sobre la información descrita en el numeral anterior, con el fin de que estas puedan tratarla, analizarla, clasificarla, conservarla y suministrarla para producir historial de créditos, y validar reglas de decisión.
- Emitir y compartir estudios que incluyan datos personales concernientes a mí persona, a efecto de comprobar la información proporcionada, permitiendo que mis datos personales sean compartidos y distribuidos a otras empresas.

Nombre \_\_\_\_\_

Documento de identificación \_\_\_\_\_ Firma del solicitante: \_\_\_\_\_

## Glosario

Autorización para realizar la mejora: Documento que debe presentar el cliente cuando solicita préstamo para construir vivienda pero la escritura está a nombre de otra persona.

Bancomunal: Conjunto de personas emprendedoras de una misma comunidad que constituyen una junta directiva para trabajar en una forma organizada en actividades de producción, comercio y servicio, demostrando su deseo de mejorar su nivel de vida a través del uso de servicios financieros como el crédito y el ahorro.

Cartera: La totalidad o el monto total de dinero colocado en calidad de préstamo y que incluye tanto préstamos al día como préstamos en mora, vigentes, no vigentes y cartera castigada (rebajada del balance general).

Cartera activa: Es el monto total de dinero colocado en calidad de préstamo, esto incluye préstamos vigentes en mora o al día; no incluye la cartera castigada (aplicada a las reservas).

Cartera en mora: Comprende el monto o saldo total de las cuotas que los clientes no cancelaron en la fecha pactada y puede llegar a ser hasta el 100% del saldo del crédito. (Solo comprende el saldo de las cuotas no canceladas en fecha o atrasadas.)

Cédula de vecindad o DPI: Documento de Identificación de clientes y fiadores.

Constancia compra del inmueble: Documento que debe presentar el cliente después de haber recibido un préstamo para compra de terrenos o casas

Constancia domiciliar: Documento que contiene dirección exacta de residencia del cliente y fiador.

Créditos Individuales: Préstamo que se otorga a una persona propietaria de una microempresa o pequeña empresa que cumpla con lo requerido por la institución.



Cronograma de ejecución de la obra: Formato utilizado por asesores empresariales para medir el avance de las obras en créditos de vivienda.

Cuota: Cantidad de dinero que debe cancelar la persona que recibió un crédito, la cual puede ser semanal, quincenal, mensual dependiendo de lo pactado en el documento legal establecido para el efecto.

Deudores o clientes: Personas empresarias, propietarias de una microempresa, pequeña empresa que tengan como fuente generadora de ingresos actividades de producción, comercio y servicios o personas que deseen iniciar una actividad productiva, que haya obtenido préstamo en la institución.

Diagnóstico de necesidades y preferencias: Formulario que se llena a los clientes del programa de vivienda para determinar cuáles son sus necesidades de inversión

Documento de propiedad: Copia de escritura de un bien inmueble que el cliente ha dejado en custodia.

Fiador: Persona que garantiza o respalda la deuda adquirida por otra persona.

Ficha única de datos FUD: Formulario utilizado para registrar los datos generales de clientes y fiadores.

Fotografías antes de la mejora: Son tomadas antes de otorgado el préstamo para luego medir la inversión realizada

Fotografías después de la mejora: Tomadas después de otorgado el préstamo para dar seguimiento a la inversión.

Garantía depositaria: Son escrituras o derechos de posesión que el cliente deja en calidad de depósito para garantizar el dinero recibido por concepto de préstamo de parte de Fundafinza.

Grupos Solidarios: Son agrupaciones de personas afines que se unen para garantizarse mutuamente un crédito recibido.

Microempresa/Pequeña empresa: Unidad empresarial que opera como persona natural o jurídico bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial y desarrolla actividades de producción, comercio y servicios.

Pagaré: Título de crédito que registra la obligación que contrae el deudor y fiador, en ella están registradas las condiciones del crédito.

Plan de pagos: Documento que contiene la fecha y monto de las cuotas a pagar.

Planificaciones constructivas: Formulario llenado a clientes de vivienda antes de otorgar el préstamo donde se indican las mejoras a realizar.

Presupuesto de construcción: Documento que contiene el total de inversión a realizar por parte del cliente antes de otorgar el préstamo

Record crediticio: Historial del comportamiento de pagos de los clientes subsiguientes dentro de la institución.

Referencia crediticia: Investigación que se realiza al cliente en buró de crédito.

Resolución comité de crédito: Documento que resulta de la aprobación de un crédito por parte del jefe de sucursal.

Seguro de vida: Formulario que se llena con datos del cliente para asegurar el saldo de su crédito.

Solicitud de crédito: Formulario en donde se consigna el monto que solicita el cliente.

Sucursal: Dependencia administrativa que ejecuta en forma directa, todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la institución en materia de crédito, capacitación y asesoría gerencial, organización comunitaria y otros servicios.

Sujeto de crédito: Persona con capacidad de pago residente en las comunidades urbanas, peri urbana y/o aérea rural y que reúnan los requisitos establecidos por la institución.