



**Tarjeta 01/26**

**Asunto:** Resultados del cuestionario APIC

Lerma, Camp., a 19 de agosto de 2026

**MTRA. EVELYN DUTRA**

Subdirectora de Recursos Humanos

APICAM

PRESENTE

Derivado del análisis a la respuesta formulada al cuestionario diagnóstico del proceso de otorgamiento de préstamos al personal, le comparto las conclusiones a las que llegué:

| A. Políticas, Autorizaciones y Segregación de funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Oportunidad de mejora:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Existencia de políticas y procedimientos para otorgar préstamos en proceso de validación.</li><li>✓ Se tiene establecido un tope que es congruente con la remuneración de cada trabajador pues equivale al máximo de un mes de salario.</li><li>✓ Se tiene definido al funcionario de jerarquía que otorga la autorización y esto está respaldado por el reglamento de la APICAM.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Validar y obtener la autorización del proyecto de las políticas y el procedimiento propuesto señalado por la Subdirección de Recursos Humanos.</li><li>➤ En cuanto al análisis de la capacidad de pago, tienen fijado un tope para sus deducciones (60%), pero se recomienda considerar los siguientes factores que puedan comprometer su disponibilidad para la retención:<ul style="list-style-type: none"><li>o historial del trabajador respecto al otorgamiento de préstamos;</li><li>o la frecuencia con la que omite o si a la fecha del otorgamiento tiene pendiente por justificary/o reintegrar viáticos y/o gastos por comprobar;</li><li>o la frecuencia con la que se hace acreedor a descuentos por retardos y/o faltas;</li><li>o la conducta y el desempeño del trabajador que puedan comprometer su permanencia en la empresa.</li></ul></li><li>➤ Establecer una limitante en las veces que el trabajador puede solicitar un préstamo con relación a cierto periodo de tiempo, a efecto de no afectar a otros trabajadores que lo requieran.</li><li>➤ Acoordinar con la Dirección de Finanzas un monto máximo</li><li>➤ El criterio de análisis parece contradecir lo señalado como máximo de retención manifestado en el formato de solicitud</li></ul> |
| <b>Conclusiones:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ El otorgamiento de préstamos al personal se realiza bajo la autorización de funcionarios con la jerarquía y competencia adecuada, con un límite de otorgamiento acoorde a las capacidades de cada trabajador; sin</li></ul>                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |





embargo, se deben considerar otros factores y conductas que pueden incidir en la recuperación del préstamo otorgado.

| B. Documentación Soporte y Aspectos Legales                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Oportunidad de mejora:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se elabora un documento por cada uno de los préstamos.</li><li>✓ Se indica el monto y el número de pagos.</li></ul>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>✗ Se emplea un único documento tanto para la solicitud como para amparar el recibo del crédito; considerando que la solicitud no garantiza su otorgamiento, se sugiere elaborar dos documentos distintos o incluir una sección donde conste su autorización o rechazo y la causa de este.</li><li>✗ Analizar la posibilidad de perfeccionar el recibo con los siguientes cambios:<ul style="list-style-type: none"><li>o una leyenda que demuestre el reconocimiento del adeudo y el compromiso de pago, por ejemplo: "recibí la cantidad de \$_____ y acepto pagarlo mediante descuentos <u>(número de pagos)</u> descuentos quincenales a partir de <u>(fecha de inicio)</u> a <u>(fecha de término)</u>;</li><li>o la aceptación del trabajador de descuentos extraordinarios (aguinaldos, pago de ptu, finiquito o liquidación), bajo situaciones inusitadas (dejar de pagar por descuento de faltas, por incapacidades, despido y/o renuncia).</li></ul></li></ul> |
| Conclusiones:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se requiere una optimización en el documento soporte que ampare la solicitud, el proceso de autorización, rechazo, otorgamiento y recuperación, con el objeto de evidenciar el análisis realizado previo a su autorización y aportar a la seguridad de la recuperación del recurso.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| C. Registro Contable, Conciliación y Control de Saldos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Oportunidad de mejora:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ El otorgamiento y la recuperación de los préstamos genera registros contables de manera automatizada a partir de la nómina.</li><li>✓ Se ejecutan prácticas para recuperar el crédito en situaciones no ordinarias como la incapacidad de los trabajadores o por bajas.</li><li>✓ Se otorga información de saldos a los trabajadores cuando estos así lo requieren a solicitud de los mismos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✗ Realizar conciliaciones periódicas para validar que el préstamo se está descontando conforme a lo acordado y que los movimientos que genera se reflejan adecuadamente en contabilidad.</li><li>✗ Documentar la aceptación del trabajador de ser objeto de condiciones extraordinarias de retención.</li><li>✗ Generar estados de cuenta automatizados que informe a los trabajadores de su saldo, con el objeto de mantener informado al trabajador sin necesidad de solicitar información a la Subdirección de Recursos Humanos.</li></ul> |
| Conclusiones:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |





- ✓ El registro contable de los movimientos generados por el otorgamiento de préstamos a empleados y su recuperación está automatizado.
- ✓ El reconocimiento adecuado puede mejorarse si se realizan conciliaciones periódicas como acciones de control del oportuno y correcto reconocimiento del otorgamiento de créditos y su adecuada recuperación.
- ✓ Queda pendiente documentar la aceptación del trabajador para recibir retenciones extraordinarias y contar con mecanismos de control automatizados y personalizados de préstamos a personal.

| D. Recuperación, Bajas y Cartera Vencida                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Oportunidad de mejora:                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ No se tiene identificada la existencia de la cartera vencida por parte de la Subdirección de Recursos Humanos.</li><li>✓ Se emplean mecanismos de comunicación formales para asegurar la recuperación en caso de baja de empleados con préstamos con saldo insoluto.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contar con políticas aprobadas y la aceptación del trabajador que contribuyan a garantizar la recuperación de los préstamos otorgados a empleados.</li><li>➤ Prever planes y mecanismos de recuperación-</li></ul> |
| Conclusiones:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se han ejecutado acciones que han permitido recuperar los recursos que se le otorgan a los empleados como préstamos, pero sigue quedando pendiente su formalización mediante políticas aprobadas.</li><li>✓ Los procedimientos se basan en prácticas, por lo que se sugiere llevarlas a políticas y obtener su debida autorización, así como la aceptación de los empleados que soliciten préstamos.</li><li>✓ Prever planes que garanticen la recuperación en todos los casos o el cómo proceder en caso de que eso no sea posible, como en el caso de bajas por defunción o por término de la relación laboral y que no existan medios como el ptu o haya una liquidación o finiquito menor.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                  |
|----------------------------------|
| E. Manejo óptimo de los recursos |
| No respondió esta sección        |

Es importante mencionar que no se aportaron evidencias salvo el formato de Solicitud y Recibo de Préstamos a Trabajadores, por lo que en los siguientes requerimientos se pidan los documentos que comprueben lo aportado en el cuestionario.

De igual manera, es importante mencionar que se solicitará la participación de la Subdirección de Contabilidad y la Dirección de Finanzas para enriquecer la evaluación de este procedimiento.

Agradeciendo de antemano su colaboración, reciba un cordial saludo.

Atentamente

**C.P. Fátima Angélica Alpuche Quintana**

Enlace Institucional de Administración de Riesgos de la APICAM

C.c.p. C.P. Julio Millán Mendicutti.- Titular de la Unidad de Administración de la APICAM  
Archivo



ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL  
DE CAMPECHE S.A DE C.V.  
UNIDAD ADMINISTRATIVA

RECIBIDO  
ENTREGA:  
RECIBE:  
HORA:

21 AGO 2026

17:00



