



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

“CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR”

CASO PRÁCTICO

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA**

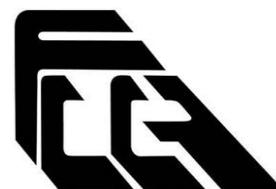
PRESENTA:

Nancy Esther Correa Salas

ASESOR:

M. E. María López Larrea

MORELIA MICHOACÁN, OCTUBRE DE 2012



ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| OBJETIVO | 3 |
| CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL | 4 |
| 1.1 CONTROL INTERNO | 4 |
| 1.1.1 Definición | 4 |
| 1.1.2 Objetivos..... | 4 |
| 1.2 EL CRÉDITO | 5 |
| 1.2.1 Definición | 5 |
| 1.2.2 Las Cinco C's del Crédito | 5 |
| 1.2.3 Obtención de Información de Crédito | 7 |
| CAPÍTULO 2.CUENTAS POR COBRAR | 8 |
| 2.1 DEFINICIÓN | 8 |
| 2.2 CLASIFICACIÓN | 9 |
| 2.3 CICLO DE LAS CUENTAS POR COBRAR..... | 11 |
| CAPÍTULO 3. CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR | 12 |
| 3.1 PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR | 12 |
| 3.1.1 Administración de las cuentas por cobrar | 14 |
| 3.2 LA COBRANZA | 16 |
| 3.2.1 Objetivo | 16 |
| 3.2.2 El Personal de Cobranza | 18 |
| 3.3 POLÍTICAS DE COBRO | 19 |
| 3.4 TÉCNICAS DE COBRO MÁS COMUNES | 24 |
| 3.5 PROCESO PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 25 |
| CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES | 27 |
| 4.1 ROTACIÓN..... | 27 |
| 4.2 CONTROL DE CLIENTES | 29 |
| 4.3 ANTIGÜEDAD DE SALDOS EN LAS CUENTAS POR COBRAR | 31 |
| 4.4 INFORMES A LA GERENCIA..... | 32 |
| 4.5 TRATAMIENTO PARA LOS CLIENTES MOROSOS | 33 |
| 4.6 MANEJO ESTACIONAL DE LA CARTERA..... | 34 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO | 34 |
| INTRODUCCIÓN | 35 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 35 |
| SOLUCIÓN..... | 41 |
| OBJETIVO..... | 41 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 41 |
| ANÁLISIS DEL SISTEMA ANTERIOR..... | 42 |
| ¿Cómo se llevarán las cuentas por cobrar en ECA?..... | 43 |
| DESARROLLO..... | 44 |
| | |
| CONCLUSIÓN..... | 46 |
| | |
| FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..... | 49 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 50 |



INTRODUCCIÓN

El control interno dentro de una empresa es parte fundamental para lograr su buen funcionamiento. Por lo que en el presente trabajo se tratarán los aspectos más importantes relacionados con el control interno de las cuentas por cobrar, tomando en cuenta que el establecimiento y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la administración de cada empresa.

Las cuentas por cobrar y las mercancías o servicios prestados a los clientes están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías o servicios y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una empresa.

Por lo anterior, para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión importante que se determina a través del volumen de ventas a crédito. En la actualidad, se conceden créditos como estrategia para elevar las ventas con el fin de conservar a los clientes actuales y atraer nuevos por lo que se hará mención del tratamiento que se sigue para otorgar estos créditos.

Con el fin de reflejar la importancia de un sistema de control adecuado de las Cuentas por Cobrar generadas y lograr la oportuna recuperación del dinero, se presentaran las políticas y técnicas de cobro más comunes que se pueden establecer para mantener resultados satisfactorios dentro de una empresa. Así mismo, se mencionarán las cualidades con las que debe contar el personal encargado de recuperar el capital invertido y tener éxito en la cobranza hacia los clientes.





Finalmente, se destacará la importancia de mantener un control definido sobre los clientes a los cuales se les otorgó un crédito y el tratamiento que debe seguirse con aquellos que no paguen a tiempo.

Cabe mencionar, que los procesos a seguir para un buen control interno siempre serán sometidos a una continua supervisión para determinar si lo establecido funciona o es necesario modificarlo de acuerdo a las circunstancias que se vayan presentando con el paso del tiempo.





OBJETIVO

El objetivo principal de éste trabajo es dar a conocer la importancia de un sistema de control interno dentro de un negocio ó empresa en el área de cuentas por cobrar, con el fin de garantizar la recuperación de todos los derechos exigibles por ventas o servicios prestados en el menor plazo posible.

Además, el control de éste departamento permitirá detectar las deficiencias existentes en el departamento, las cuales al corregirse, representaran un gran apoyo para los directivos en la toma de decisiones importantes.

Por lo anterior, todas las empresas deben contar con un sistema de control interno establecido para poder confiar en los conceptos, informes y reportes que arroje un sistema eficiente y práctico. Todo esto evitará los posibles fraudes y robos dentro de una empresa.





CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 CONTROL INTERNO

1.1.1 Definición

“Es el conjunto de procedimientos que en forma coordinada adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”

El control interno forma parte de uno de los procesos administrativos más importantes dentro de las organizaciones porque facilita el cumplimiento eficiente de los planes y proyectos que se tengan previstos para una toma acertada de decisiones.

1.1.2 Objetivos

Los objetivos del Control Interno son:

- a) Prevención de fraudes.
- b) Descubrir robos y gastos indebidos.
- c) Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- d) Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- e) Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- f) Promover la eficiencia del personal.
- g) Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etc.





1.2 EL CRÉDITO

1.2.1 Definición

El término crédito proviene del latín **creditum**, *tener* confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza.

John Stuart Mill en su *Economía Política*, definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro.

Una de las definiciones ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente, a pago futuro.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que genere obligación de pagar por parte del deudor, y derecho de reclamar el pago por parte del acreedor.

1.2.2 Las Cinco C's del Crédito

Los analistas del crédito usan las cinco C del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante. La descripción de estas C es la siguiente:

1. *Reputación (conducta)*: El registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante. El historial de sus pagos anteriores se utilizan para evaluar su reputación.





2. *Capacidad*: La posibilidad del solicitante para rembolsar el crédito requerido. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones del endeudamiento.

3. *Capital*: La solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. Se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad para evaluar su capital.

4. *Garantía Colateral*: la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos.

5. *Condiciones*: el ambiente de negocios y economía actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción del crédito.

El analista del crédito centra su atención, sobre todo, en las dos primeras C (reputación y capacidad), porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas C (capital, garantía colateral y condiciones) son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del análisis de crédito.





1.2.3 Obtención de Información de Crédito

Cuando un cliente desea que una empresa le otorgue condiciones de crédito, el departamento de crédito comienza el proceso de evaluación pidiendo al cliente el llenado de formas que requieren información y referencias de crédito y financieras. Algunas fuentes de información de crédito en el país son:

BURÓ DE CRÉDITO

Es una empresa mexicana constituida como sociedad de información crediticia, dedicada a integrar y proporcionar información, previo a la concesión de un crédito, cuyo objetivo principal es registrar el historial o comportamiento crediticio de personas físicas y morales que hayan obtenido algún tipo de crédito, financiamiento, préstamo o servicio.

El buró de crédito no es quien califica a las personas, simplemente recoge la información de quien la reporta y la pone a disposición de cualquier entidad financiera o comercial que lo solicite.

ESTADOS FINANCIEROS

Se le requieren al solicitante de crédito los estados financieros de años anteriores para analizar las condiciones de liquidez, actividad, deuda y rentabilidad de la empresa solicitante.

CÁMARAS EMPRESARIALES

Dependiendo del sector al que pertenezca la empresa.

INVESTIGACIÓN BANCARIA

El banco de la empresa puede solicitar información de crédito al banco del solicitante; sin embargo los datos obtenidos podrían ser vagos, a menos que el solicitante ayude a la empresa a obtener información. Por lo general el banco proporciona un cálculo del saldo en efectivo del solicitante.





VERIFICACIÓN COMERCIAL

Créditos otorgados por otras empresas similares del medio al solicitante.

CAPÍTULO 2. CUENTAS POR COBRAR

2.1 DEFINICIÓN

De acuerdo al Boletín C-3 de las Normas de Información Financiera, "Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo".

Es decir, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados. 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 concedido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del Estado de Posición Financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa.





2.2 CLASIFICACIÓN

“Considerando su disponibilidad, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata o A CORTO PLAZO y A LARGO PLAZO.

- A CORTO PLAZO: Son aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.
- *A LARGO PLAZO: Su disponibilidad es en un término superior a un año.

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el balance general como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables. La cantidad a vencer a más de un año o del ciclo normal de operaciones, deberán presentarse fuera del activo circulante”

*Estas últimas comprenden entre otros, los préstamos otorgados y las obligaciones de otras entidades como por ejemplo las hipotecas, donde el pago del préstamo se garantiza con una propiedad; ó los bonos, que son promesas de pago por un periodo determinado de tiempo; situaciones que en el presente caso práctico no aplica.





“Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar:

1. *A cargo de Clientes*
2. *A cargo de Otros Deudores*

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieran facturados a la fecha del cierre de operaciones de la entidad.

En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolos por concepto y de acuerdo a su importancia.

Estas cuentas se originan por operaciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad.”

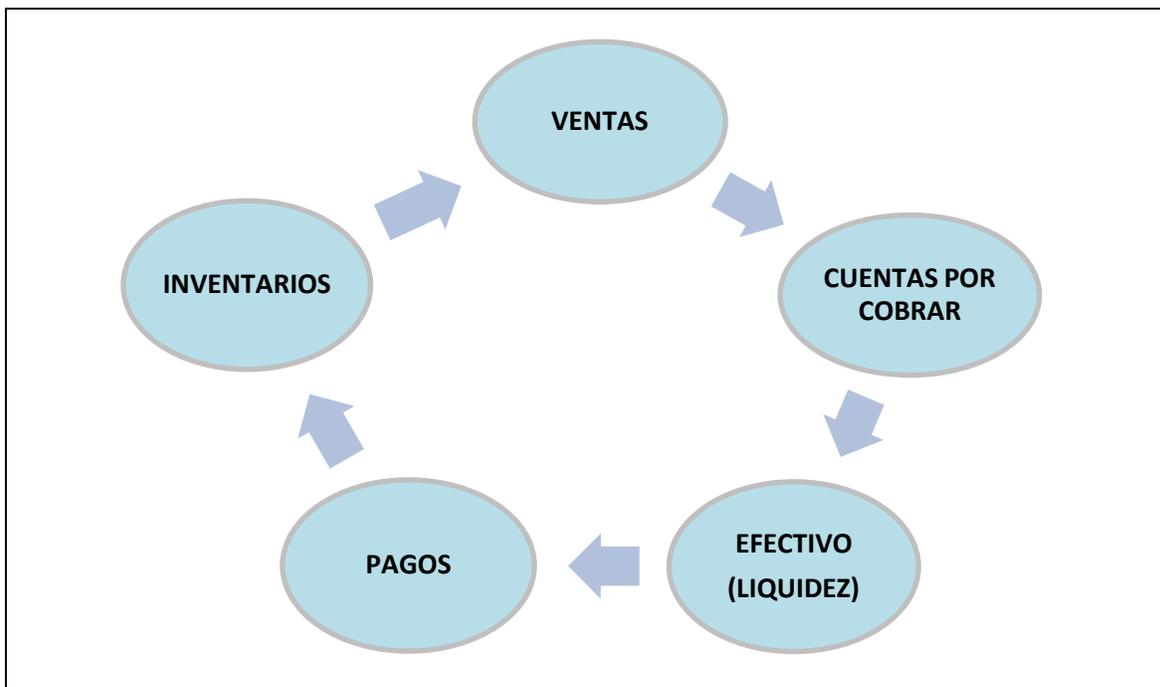
Esto se refiere a los préstamos que hace la empresa a sus accionistas, funcionarios ó empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc. Si los montos involucrados no son de importancia, pueden mostrarse como otras cuentas por cobrar.





2.3 CICLO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

El ciclo de cuentas por cobrar se puede resumir en el siguiente gráfico:



1. **Vender:** Se tiene que vender para subsistir.
2. **Cuentas por cobrar:** Lo ideal es vender de contado, pero cuando no es posible se vende a crédito, lo que implica tener una cuenta de créditos pendientes (a 30, 60, 90... días).
3. Según se vayan cobrando esas cuentas, iremos obteniendo **liquidez**.
4. Con la liquidez obtenida, se podrá hacer frente a los **pagos** fijos y necesarios para sustentar la actividad.
5. Y finalmente, con el dinero que "sobra" se pueden hacer nuevas **compras** para empezar el ciclo y volver a vender.





CAPÍTULO 3. CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR

3.1 PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR

Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento para promover las ventas, mejorar las utilidades, atraer y conservar clientes de una empresa. Por lo que es necesario establecer un programa que precise el desarrollo de las actividades que se llevaran a cabo para la recuperación de las cuentas por cobrar, ya que junto con los inventarios representan comúnmente la inversión más importante en activos circulantes de la empresa.

El control interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad que éstos ocurran; por lo tanto, las principales consideraciones de control aplicables a las cuenta por cobrar, son las siguientes:

1. ***Revisión Independiente y Aprobación de Crédito:*** Todo comienza cuando se recibe un pedido y se debe tomar la decisión si se debe o no aprobar un crédito. Esta aprobación puede ser proporcionada por un departamento o persona independiente dentro del marco de referencia establecido por las políticas de la organización apoyada en información adecuada acerca del cliente particular. La aprobación del crédito es hecha por individuos propiamente autorizados que a menudo utilizan las cinco C del crédito para evaluar si es conveniente otorgar crédito a un cliente dependiendo del monto involucrado en la operación.





2. **Determinación de la Disponibilidad del Producto ó Servicio:** Una vez aprobado el crédito, se deben verificar que todas las partidas ordenadas por el cliente estén disponibles en ese momento, de no ser así, no deben ser incluidas en la factura de venta. Las mercancías disponibles o el servicio a prestar, deben ser identificados para posteriormente realizar la entrega ó proporcionar el servicio solicitado.
3. **Autorización de Precios, Términos y Condiciones:** Los precios y términos de la operación deben estar estandarizados completamente para todos los clientes. Sin embargo, en algunos casos estos pueden variar dependiendo de los grupos de clientes y las diferentes cantidades que se puedan vender a ellos. Para efectos de facturación, los precios y términos aplicables deben ser proporcionados con base a las políticas establecidas por la organización.

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pagos requeridos para todos los clientes que operan el crédito. Las condiciones del crédito cubren tres aspectos:

- Descuento sobre pronto pago,
 - Periodo del crédito, y
 - Periodo de descuento sobre pronto pago.
4. **Papelería para Propósitos Específicos:** Se refiere a las facturas que se expiden cuando se envía un pedido o cuando se completa la prestación de un servicio. Las facturas deben ser elaboradas por el personal del área correspondiente para posteriormente entregar o enviar por correo electrónico a los clientes el comprobante fiscal generado. En los casos de facturación electrónica, se podrá proporcionar una representación impresa del comprobante cuando el cliente así lo solicite.





Si el comprobante es impreso, se deberá entregar una copia de éste, al área de ventas (para la entrega de la mercancía), al departamento de cuentas por cobrar (para el registro) y al departamento de cobranzas (para la recuperación oportuna del efectivo).

Cuando se trate de facturas electrónicas, las áreas involucradas con la venta podrán verificar la generación de la factura en el sistema de cómputo elegido por la empresa.

Actualmente se puede optar por diversos tipos de facturas o comprobantes fiscales a emitir:

- 1) Comprobante Fiscal Digital a través de Internet (CFDI),
- 2) Comprobante Fiscal Digital (CFD) y
- 3) Comprobante Fiscal Impreso (CBB).

3.1.1 Administración de las cuentas por cobrar

La fase de administración del proceso de cuentas por cobrar empieza desde la generación de la cuenta para su manejo y control propio, y concluye en el momento que es pagada o liquidada. Las principales consideraciones de control durante esta nueva fase incluyen:

1. ***Control Independiente de los Registros de Cuentas por Cobrar:***
Los registros de cuentas por cobrar en algunos casos pueden ser manejados manualmente; en el caso de grandes empresas el sistema puede ser computarizado. Los principios fundamentales en todos los casos son que estos registros sean mantenidos en forma independiente y no sujetos al acceso de terceras partes, especialmente por aquellos que puedan tener acceso a la caja o a los clientes mismos. En todos los casos también deberán tenerse cuentas de control, y, en lo posible,





cuentas de sub control, que estén soportadas por cuentas individuales perfectamente detalladas.

2. **Registro y Control:** Cualquier cargo a bancos u otra cuenta miscelánea que ocasione una contrapartida crediticia a las cuentas por cobrar debe ser registrada sobre base diaria con objeto de contar con información actualizada disponible para servir a las diversas necesidades operacionales de la organización. Simultáneamente, se debe tener la certeza de que estas cuentas por cobrar están correctas mediante las conciliaciones periódicas entre estos registros auxiliares contra las cuentas de mayor control.
3. **Oportuno y Adecuado Sistema de Reporte:** Adicionalmente a la información que se debe suministrar sobre base diaria, debe haber un sistema periódico que reporte los saldos corrientes con su correspondiente análisis de detalle. Este análisis mostrará las porciones o partidas de la cuenta por cobrar que no han sido pagadas en diversos periodos de tiempo; por ejemplo saldo actual, vencido 1 mes, vencido 2 meses, vencido 3 meses, vencido más de 3 meses, etc. Este análisis es una importante base para administrar el esfuerzo de la recuperación de cartera.
4. **Envío de Estados de Cuenta de Clientes en Forma Directa e Independiente:** Un elemento básico, desde un punto de vista de control, consiste en enviar estados de cuenta a los clientes; este envío deberá ser directo e independiente; es decir sin que haya alguna oportunidad de alteración, modificación o extravío por algún elemento de la organización. Este procedimiento hace posible un chequeo cruzado con el principal involucrado en la cuenta, o sea el cliente, además es un importante mecanismo que sirve para acelerar cobros retrasados.
5. **Disponibilidad de las Cuentas por Cobrar:** Las cuentas por cobrar representan un activo reclamable a las partes involucradas; consecuentemente, es muy importante que esta recuperación no pueda ser revelada si no es mediante un procedimiento autorizado.





3.2 LA COBRANZA

Es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas generadas en la fecha de vencimiento.

Para que el departamento de cobranzas pueda llevar a cabo su función, necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente.

Algunas de las facultades del departamento de cobranza son:

1. Expedición de cartas de cobranza a los clientes
2. Proposición de estrategias para la recuperación de las cuentas por cobrar
3. Envío de información al área de finanzas para la revisión del crédito a clientes morosos.

3.2.1 Objetivo

La cobranza tiene como objetivo principal y universal ***cobrar oportunamente.***

El objetivo secundario depende de las características de la empresa y las políticas establecidas las cuales determinarán el tipo de sistema que debe emplearse para que el procedimiento sea el adecuado a la empresa.

Si no se tiene un objetivo definido, toda la estructura presentará una deficiencia permanente, que puede conducir a las situaciones siguientes:

- a) La congelación del activo circulante.





- b) La posibilidad de convertirse en incobrable el crédito concedido.
- c) Pérdida en las ventas.
- d) Pérdida de prestigio de la empresa.
- e) Deficiencias en otras funciones, como contabilidad, producción, distribución y en la administración general.

La vigilancia constante de las Cuentas por Cobrar es una medida efectiva para mantener las cuentas al corriente. No se debe esperar que el cliente pague, es necesario que el departamento de cobranzas tenga comunicación con el cliente para hacer valer los acuerdos en términos del crédito otorgado.

Es importante mencionar que, además de la cobranza, existen **otros tres procedimientos para acreditar una cuenta por cobrar:**

- 1. Devolución de Mercancía:** En caso de que el giro de la empresa sea venta de mercancías y los productos vendidos son regresados por diversas razones, primero, se tiene que revertir la operación original de venta. El segundo paso consiste en que la recepción física se haga efectiva y la mercancía se reciba en buenas condiciones. Finalmente, es menester asegurarse que el importe a acreditar sea por una cantidad correcta. Estos tres pasos cuando están adecuadamente documentados proveen las bases para acreditar una devolución de mercancía.
- 2. Ajustes y Descuentos:** El esfuerzo de control se debe apuntar con mayor eficacia cuando existen políticas especiales de descuentos o cierto tipo de acreditamiento a algún cliente particular, esto puede presentarse en ventas por volumen, por la venta de un tipo particular de productos al consumidor o por ajustes ocasionados por deficiencias en los productos. Cuando los descuentos están emanados de algún modo específico el control se centrará en la confirmación de las bases de este arreglo; sin embargo, en muchos casos, la autenticidad del crédito está apoyada en factores de juicio que son evaluados por el ejecutivo que aprobó el crédito, dentro de los límites de su propia autoridad.





3. Cancelación de Cuentas Malas: Con cierta frecuencia es normal que haya clientes que fallen en el cumplimiento de sus obligaciones ya que aunque se aplique todo esfuerzo de cobro puede haber situaciones de quiebra, desaparición del deudor, u otras causas que no dejen más alternativa que la cancelación de la cuenta. Usualmente se deben hacer provisiones de tipo contable que sirvan para la creación de una reserva para cuentas malas o incobrables contra la que se pueda cargar cualquier cancelación de esta naturaleza. El interés específico de control en este punto, es que cualquier cancelación debe ser propiamente autorizada por un funcionario de alto nivel de la organización. El siguiente interés consiste en mantener un control sobre esas cuentas canceladas para evitar que éstas sean cobradas y no reportarlas a la organización, o bien estar atentos a cualquier probabilidad de recuperación.

3.2.2 El Personal de Cobranza

Se debe reconocer la importancia del personal responsable del área de cobranza. Por lo general, el *gerente de finanzas* de la empresa es quien controla las cuentas por cobrar mediante el establecimiento y la administración de a) políticas de crédito y b) *políticas de cobro*. Pero, en caso de que las funciones de cobranza se otorgaran a otra u otras personas, se deberá sugerir al ejecutivo de cobranza tomar en cuenta lo siguiente:

1. El éxito de su departamento depende de que logre una *cobranza puntual*. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto.
2. Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.





3. No debe aplicar tratamientos generales para el cobro. Cada cliente es un caso especial que requiere el conocimiento completo de las técnicas de cobranza para aplicarlas en el momento adecuado.

3.3 POLÍTICAS DE COBRO

Toda función o conjunto de actividades de la empresa deben estar reglamentados mediante políticas claras, definidas y por escrito, para que los ejecutivos y los empleados de un departamento sepan qué se puede hacer, cuáles son los límites de su actuación y que es lo que no se puede hacer.

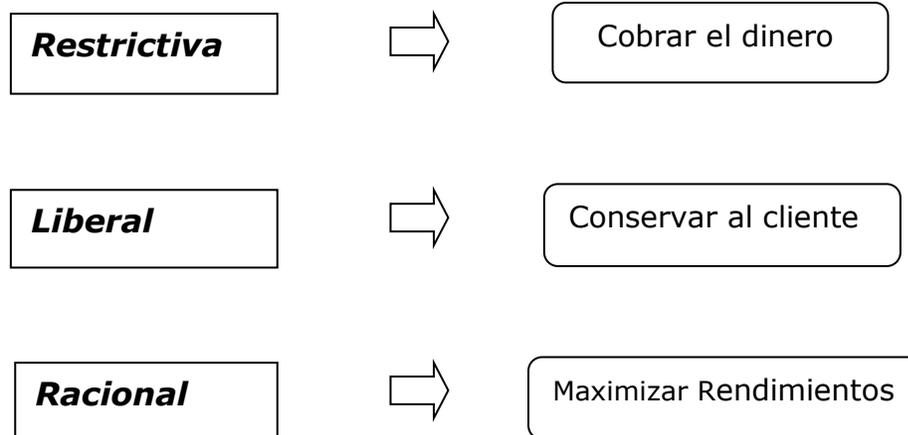
Estas políticas son decisiones básicas para determinar y evaluar los procedimientos que sigue una empresa para cobrar a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes. Además, pueden ser sometidas a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía.

Por lo regular, se distribuye un resumen de dichas políticas a los diferentes elementos de la organización relacionados directa o indirectamente con ella: finanzas, contabilidad, ventas y personal que realice directamente el trabajo de cobro.

Generalmente las políticas son muy variables y están condicionadas al mercado y al giro del negocio en que opera la empresa.

En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos: políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.





1. Políticas restrictivas.

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva, el objetivo es **cobrar el dinero**. Esto significa que se cobrará al cliente hasta el último centavo que deba a la empresa, sin importar el costo de la cobranza. Éste tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad. No importa que se pierda al cliente, ya que con ésta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica.

2. Políticas Liberales.

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales pretenden **conservar al cliente**, tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Se considera que es preferible vender en grandes cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no puedan cobrarse. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también mayores pérdidas en cuentas incobrables.





3. Políticas racionales.

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

Habiendo considerado el marco de referencia operacional del proceso de cuentas por cobrar y la principal política de cobro con que se manejará la empresa, se deben considerar e implantar otras políticas de vital importancia.

A continuación se presentan una serie de políticas de cobranza que pueden adecuarse a las características y objetivos de la empresa:

Se sugiere marcar con una **X** aquellas que considere convenientes para reglamentar el trabajo de la cobranza:

“Propuesta de políticas de cobro”

1. Los clientes deben pasar a pagar a la empresa. ()

2. Los clientes deben pagar mediante cheque o transferencia electrónica. ()

3. Debe cobrarse por medio de cobradores. ()





4. En el momento de la cobranza se entregará al cliente:
- * Su factura ()
 - * Su documento o título de crédito ()
 - * Un recibo por pago parcial ()
5. La documentación del cliente se enviará por correo después de recibido su pago. ()
6. Todos los cobradores deben liquidar diariamente ()
7. Ninguna persona del departamento de cobranza está autorizada para hacer descuentos. ()
8. Se establecen intereses moratorios del 5% mensual. ()
9. El expediente se pasará al departamento jurídico a la tercera carta recordatoria. ()
10. Debe seguirse el procedimiento de cobro, cualquiera que sea el importe. ()
11. Las excepciones a la regla anterior serán dadas por el gerente del departamento de cobranzas y constarán por escrito. ()
12. Se enviarán estados de cuenta como recordatorios ()
13. No se reciben pagos parciales en documentos. ()





- 14. No se reciben cheques pos datados. ()

- 15. Se cobrará \$_____ por gastos de investigación en cambios de domicilio. ()

- 16. No se reciben pagos totales de documentos en poder del abogado. ()

- 17. No se aceptan cheques por cantidades mayores del adeudo. ()

- 18. El periodo de crédito es de ____ días para todos los clientes. ()

*Agregar todas las que se estimen convenientes

El proceso de cobro puede ser costoso pero se requiere de firmeza para no prolongar la gestión de cobranza y reducir al máximo las pérdidas por cuentas incobrables.

Así, cuando los clientes conocen sobre la firmeza de la empresa para aplicar la política establecida, generalmente cumplen sus compromisos con más oportunidad.





3.4 TÉCNICAS DE COBRO MÁS COMUNES

Actualmente existen varias técnicas de cobro que se pueden utilizar. A medida que aumenta el retraso excesivo de una cuenta, la actividad de cobro se vuelve más personal e intensa.

Las técnicas de cobro más comunes que por lo general se siguen en el proceso de cobro son:

| Técnica* | Descripción breve |
|-----------------------------|--|
| <i>Cartas</i> | Después de cierto número de días, la empresa envía una carta amable, que recuerda al cliente su cuenta vencida. Si no la paga dentro de cierto periodo de tiempo después de que se le envió la carta, la empresa manda otra más exigente. |
| <i>Llamadas telefónicas</i> | Si las cartas no tuvieron éxito, se llama por teléfono al cliente para solicitar personalmente el pago inmediato. Esta llamada se dirige al departamento de cuentas por pagar del cliente. Si éste tiene una excusa razonable, se podría prolongar el periodo de pago |
| <i>Visitas personales</i> | El envío de un empleado de cobranzas, para confrontar al cliente, puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz, pues el pago se podría efectuar en el mismo lugar. |
| <i>Agencias de cobro</i> | Una empresa podría encargar la recolección de las cuentas incobrables a un abogado ó a una agencia de cobro. Los honorarios por este servicio son comúnmente bastante altos. |
| <i>Acción legal</i> | Es el paso más estricto del proceso de cobro; es una alternativa al uso de una agencia de cobro. La acción legal directa no sólo es costosa, sino también puede conducir al deudor a la bancarrota, lo que reduciría la posibilidad de que realizara negocios futuros que garantizaran el pago final de la cantidad vencida. |

* Las técnicas se presentan en el orden que comúnmente sigue el proceso de cobro.





3.5 PROCESO PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Aun cuando las actividades regulares de ventas de la organización proveen las principales fuentes de cuentas por cobrar, existen otras actividades que originan ciertos tipos especiales de cobranza. Algunas de ellas son las siguientes:

1.- *Anticipos a Empleados:* La venta de productos o servicios que presta la organización normalmente deben ser incluidos en las cuentas por cobrar a clientes; además, existe cierta clase de anticipos u otros de naturaleza similar, como son anticipos para gastos de viaje, anticipos para fines especiales de negocios o préstamos a título personal a los empleados. Este último tipo de cobranza está garantizada por los sueldos y salarios de los que reciben el anticipo y sobre lo que se deberá ejercer un estricto control, estos anticipos deberán estar regulados por políticas perfectamente definidas y aquellos casos especiales tendrán que ser autorizados directamente por funcionarios de alto nivel en la organización.

2.- *Depósitos con Terceros:* En muchas ocasiones se requiere efectuar depósitos con terceros para garantizar un servicio u otras razones. Estos depósitos deben ser de naturaleza temporal, o pueden ser tan permanentes como el servicio a prestar lo requiera. En este punto es muy importante que su registro controle la época de recuperación del depósito.

3.- *Reclamaciones:* En las relaciones con los proveedores, transportistas o cualquier otro grupo de servicio se pueden originar reclamaciones que deben de ser registradas y pasadas a un control que esté al pendiente de su reembolso. Las reclamaciones por concepto de seguros son otras cuentas de naturaleza similar a este grupo.





En ocasiones se plantea la alternativa de si registrar o no estas reclamaciones; definitivamente el mejor control se encontrará en el registro de estas cuentas por cobrar.

4.- Acumulación de Ingresos: Un tipo muy especial de cuenta por cobrar se origina cuando los ingresos se capitalizan antes de que puedan ser cobrables. El objetivo aquí, en un sentido operacional, es reconocer los ingresos en los periodos a que realmente correspondan con objeto de tener objetividad en la evaluación de los resultados de operación. Típico de este caso son las cuentas por cobrar por ventas en abonos.





CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES

Un análisis de cartera se refiere primordialmente a las revisiones constantes del listado de clientes que toda empresa tiene; el análisis se debe hacer sobre la clasificación de los clientes de acuerdo a los límites de crédito que la empresa ha otorgado. Por ello cada cliente debe tener un estado de cuenta que informe todas las transacciones que se han realizado con él para saber si éste ha cumplido satisfactoriamente con sus pagos, de lo contrario se tomaran las políticas de control que la empresa ya tenga establecidas.

4.1 ROTACIÓN

El análisis de la rotación de las cuentas por cobrar es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que le toma a la empresa cobrar la cartera a sus clientes.

Para el cálculo de la rotación de cartera se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo:

FÓRMULA

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo entre dos.





El resultado de la operación anterior representa el número de veces que las Cuentas por Cobrar rotan durante el periodo.

Para determinar el tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir efectivo, se dividen los días del año entre la rotación de Cuentas por Cobrar:

$$\text{Días de crédito} = \frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

El resultado representa los días que tarda la empresa en recuperar su cartera, lo cual muestra si existe eficiencia en el manejo que se le está dando a la cartera.

La rotación de cartera debe ser más acelerada que la rotación de cuentas por pagar, o al menos igual. No se puede considerar que mientras a los clientes se les da créditos a 30 días, los proveedores sólo den crédito a 15 días; de suceder así, se estaría en una desventaja financiera puesto que mientras la empresa financia a sus clientes, debe pagar de contado o a muy corto plazo a sus proveedores.

Es por eso que como medida de control interno, debe ser indispensable que el sistema de cobranza funcione adecuadamente para asegurar que la información con que se cuenta es confiable.





4.2 CONTROL DE CLIENTES

El control de clientes se establece con una serie de registros que permitan analizar la tendencia de determinados puntos clave que sirvan para tomar decisiones administrativas oportunas, con el fin de corregir los resultados y conseguir las metas señaladas en los programas.

Por lo que una práctica necesaria y muy importante de control interno es comunicarles mensualmente a los clientes el estado de su cuenta con fines de información y para que concilien su importe con su contabilidad, y así se elimine cualquier operación mal registrada u omitida y se mantenga una cartera al corriente con información oportuna y veraz que permita verificar si se ha cumplido satisfactoria y oportunamente con los pagos.

El envío de estados de cuenta colabora en forma eficaz a recuperar un volumen importante de cuentas, con la consecuente disminución del número de casos que necesitan un esfuerzo de cobranza adicional.





Un ejemplo sugerido de un estado de cuenta es el siguiente:

| ESTADO DE CUENTA DE CLIENTES | | | | | |
|------------------------------|---------|----------|--------|-------|-------|
| DEL _____ AL _____ DE 2012 | | | | | |
| NOMBRE: | | | | | |
| FECHA DE EXPEDICIÓN | FACTURA | CONCEPTO | CARGOS | SALDO | VENC. |
| | | | | | |
| SALDO TOTAL: | | | | | \$ |

El uso de un simple estado de cuenta en que aparezcan las facturas pendientes y próximas a vencerse, representa el esfuerzo de cobro mas generalizado. El apoyo en éste documento es un medio para solicitar a los clientes la liquidación de sus saldos vencidos. Por lo general dichos estados se envían sin mensaje, acompañados de una sencilla y cortés solicitud de pago.





4.3 ANTIGÜEDAD DE SALDOS EN LAS CUENTAS POR COBRAR

Para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. A esto se le llama determinar la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar; en la mayoría de los negocios se hace cada mes, pero puede llevarse en intervalos mas cortos o más largos de acuerdo a las necesidades particulares de una empresa.

La antigüedad de saldos en cuentas significa su separación en diferentes categorías:

Primero, las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días de vencidas, las de 31 a 60, las de 61 a 90 y así sucesivamente retrocediendo hasta cuatro meses si se desea.

El diseño de este reporte generalmente se compone de la siguiente información:

| ANTIGÜEDAD DE SALDOS EN CUENTAS POR COBRAR DE CLIENTES | | | | | | |
|--|----------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------|
| AL ___/___/___ | | | | | | |
| CLIENTE | SALDO TOTAL | ANTIGÜEDAD DE SALDOS | | | | INCOBRABLE |
| | | DE 1-30 DÍAS | DE 31-60 DÍAS | DE 61-90 DÍAS | 91 DÍAS O MÁS | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTALES: | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| PORCENTAJE DEL TOTAL | 100% | | | | | |





Los reportes tienen una presentación horizontal y al final de este, se tienen totales por cada columna y se puede conocer con toda precisión el estado de la cartera de los clientes.

La información obtenida por el análisis de las cuentas por cobrar se convierte en una herramienta de uso generalizado para identificar la calidad de las cuentas por cobrar, como también para determinar el alcance de la labor de cobranza.

4.4 INFORMES A LA GERENCIA

Como el éxito de la función de cobranza de cualquier empresa incide en su historial financiero y de ventas, es necesario preparar informes para tener debidamente notificados tanto a la directiva como a la gerencia de ventas. El departamento financiero de una empresa necesita conocer los resultados de la cobranza para la elaboración de un presupuesto anual de operaciones. Un elemento de suma importancia en dicho presupuesto será la recuperación estimada de efectivo por las actividades de cobranza.

Además, la alta gerencia debe mantenerse bien informada sobre el probable monto de la reserva para cuentas incobrables al iniciarse un nuevo periodo fiscal, también de aquellas cuentas que representan serios problemas de cobro.

Estos informes se pueden elaborar mensualmente, en ellos se puede mencionar los nombres de los clientes y otros detalles, según la estructura de la organización y el valor que este tipo de información tenga para cada empresa en particular.





4.5 TRATAMIENTO PARA LOS CLIENTES MOROSOS

Cuando los procedimientos normales par recuperar una cartera no han dado los resultado esperados, y se hace necesaria la asistencia legal, las actividades de cobro habrán alcanzado lo que se conoce como etapa final. Las condiciones de venta, las características y costumbres, y las condiciones económicas generales que confronte un cliente deben tomarse en consideración para determinar el ciclo de cobro:

- 1. *Para iniciar la gestión de cobro:*** En la mayoría de los casos las empresas prefieren esperar un tiempo razonable antes de concluir que se ha alcanzado la etapa final. Según diversos estudios, el porcentaje de recuperación disminuye considerablemente a medida que la cuenta excede los noventa días de vencida. Si la información del cliente indica una tendencia desfavorable en sus hábitos de pago, señalando importantes adeudos vencidos en los informes, resulta de vital importancia no posponer la acción final, en caso contrario las recuperaciones serán mínimas.

- 2. *Análisis de posibles causas de morosidad:*** En términos generales, el cliente que no ha pagado durante un largo tiempo, lo ha hecho por una de tres posibles causas.
 - a) Tiene la capacidad de pago pero no la intención de hacerlo.
 - b) Esta imposibilitado para cubrir todas sus obligaciones y, por lo mismo, paga aquellas que ejercen la máxima presión.
 - c) Esta imposibilitado para pagar a sus acreedores, y en breve tiempo podrá declararse en quiebra.

- 3. *Negociación:*** En algunos casos, una llamada telefónica del ejecutivo de crédito al deudor puede dar buenos resultados, siempre que su objetivo





sea hacer notar , en forma razonada y comercial, que únicamente podrá autorizarse una prórroga si el deudor acude de inmediato a proponer algún tipo de convenio definitivo para la liquidación de su adeudo.

4. Esfuerzos especiales de cobro: Cuando se inician los esfuerzos especiales, convendrá recordar al acreedor que si bien desea recuperar su dinero, también le será importante conservar la buena voluntad del cliente. Por lo tanto, la solicitud de pago debe redactarse en términos enérgicos, pero con toda cortesía. Si las respuestas del cliente no son favorecedoras y las excusas no parecen convincentes, entonces el acreedor debe enfocarse en salvar la cuenta y no en mantener la relación vendedor-comprador.

5. Etapa final del cobro: Si ya se realizaron todos los esfuerzos posibles de cobro y estos no motivaron al pago del cliente moroso, entonces se debe turnar la cuenta al departamento legal y esperar la resolución, si la resolución no fue favorable para la empresa y la cuenta morosa se ha vuelto incobrable se tendrá que proceder a cancelar la venta.

Estas situaciones siempre representan una situación molesta y costosa.

4.6 MANEJO ESTACIONAL DE LA CARTERA

El manejo estacional normalmente obedece cuando en una empresa, sus cuentas por cobrar se ven incrementadas por el periodo estacional de mayor demanda de los productos o servicios que vende, debiendo prever con anticipación las cantidades que va requerir para satisfacer las necesidades de fondos, por el periodo en que estas se recuperan, siendo una función que deberá atender el responsable del área de finanzas.

CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO





INTRODUCCIÓN

La empresa "**Estación Central de Autobuses Generalísimo Morelos, S.A. de C.V.**", es una importante empresa dedicada a la prestación de servicios dirigidos exclusivamente a las líneas de autobuses de transporte de pasajeros que operan en la región de Morelia y sus alrededores.

Los servicios prestados en las instalaciones de la Estación son los siguientes:

- Servicio de **DORMITORIOS**: Se cuenta con un pequeño hotel para el uso de los operadores de autobuses exclusivamente;
- Servicio de **RESTAURANTE**: Área sólo para consumo de los colaboradores tanto de la empresa como de las líneas;
- Cargas de **DIESEL**: Existe una planta para el abastecimiento de diesel de los autobuses y;
- Servicio de **LAVADO**: Es un área que se dedica al lavado tanto exterior como interior de los mismos.
- Además, por ser un lugar de importante afluencia de personas, la empresa presta servicios de **RENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS** para diversas cadenas hoteleras, incluso para la publicidad de las distintas líneas de autobuses.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA





La Estación Central de Autobuses Generalísimo Morelos, S.A. de C.V. (**en adelante ECA**), otorga crédito a sus clientes por los servicios mencionados y aplica diferentes periodos de crédito para cada uno de los conceptos.

Los directivos de la empresa decidieron conceder crédito a sus clientes sin solicitar ni analizar la información financiera de éstos por no considerarlo necesario.

Por otra parte, cabe mencionar que desde sus inicios, la empresa ECA había llevado todos sus informes manualmente, lo que resultaba un proceso lento y desorganizado al momento de guardar y verificar todo tipo de información.

Es por ello que fue necesario implementar un sistema de control por computadora de las cuentas por cobrar para así eliminar la acumulación de documentos y visualizar los movimientos de la empresa de forma más clara y eficiente.

Con la creación de un sistema automatizado y la capacitación del personal involucrado, se logró depurar y capturar la información de cada cliente con el fin de obtener un "Estado de Cuenta" detallado de los saldos de cada uno de ellos.

También se generó la obtención del reporte de "Antigüedad de Saldos" el cual al 31 de agosto de 2012 arrojó la siguiente información:





**"ESTACION CENTRAL DE AUTOBUSES GENERALÍSIMO MORELOS, SA DE CV"
SALDO DE CLIENTES AL 31/AGOSTO/2012**

| CLIENTES | SALDO TOTAL | IMPORTE POR VENCER | ANTIGÜEDAD DE SALDOS | | | | IMPORTE VENCIDO |
|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| | | | DE 1-15 DIAS | DE 16-30 DIAS | DE 31-45 | 46 DIAS O MAS | |
| AUTOBUSES TIERRA CALIENTE, SA DE CV | \$ 73,000.00 | \$ 53,000.00 | \$ 10,000.00 | \$ 10,000.00 | | | \$ 20,000.00 |
| AUTOTRANSPORTES DEL SUR SA DE CV | \$ 61,000.00 | \$ 10,000.00 | \$ 15,000.00 | \$ 10,000.00 | \$ 15,000.00 | \$ 11,000.00 | \$ 51,000.00 |
| AUTOBUSES VALLADOLID, SA DE CV | \$ 45,600.00 | \$ 40,000.00 | \$ 5,600.00 | | | | \$ 5,600.00 |
| LÍNEA PERLA DE OCCIDENTE, SA DE CV | \$ 32,100.00 | \$ 25,000.00 | \$ 2,100.00 | \$ 5,000.00 | | | \$ 7,100.00 |
| TRANSPORTES DEL NORTE, SA DE CV | \$ 24,650.00 | \$ 24,650.00 | | | | | \$ - |
| AUTOCAMIONES PURHEPECHAS, SA DE CV | \$ 24,200.00 | \$ 20,000.00 | \$ 2,000.00 | | | \$ 2,200.00 | \$ 4,200.00 |
| AUTOTRANSPORTES NACIONALES, SA DE CV | \$ 15,000.00 | \$ 15,000.00 | | | | | \$ - |
| JOSE ANGEL CARMONA AGUILAR (LOCAL) | \$ 36,000.00 | \$ - | | | \$ 5,000.00 | \$ 31,000.00 | \$ 36,000.00 |
| HOTELES SANTA MARÍA, SA DE CV | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | | | | | \$ - |
| HOTEL REAL DE MORELIA, SA DE CV | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | | | | | \$ - |
| HOTELES VISTA BUENA, SA DE CV | \$ 3,000.00 | | | \$ 3,000.00 | | | \$ 3,000.00 |
| TOTALES | \$ 326,550.00 | \$ 199,650.00 | \$ 34,700.00 | \$ 28,000.00 | \$ 20,000.00 | \$ 44,200.00 | \$ 126,900.00 |
| | 100% | 61% | | | | | 39% |

El ejecutivo de las Cuentas por Cobrar, que es quien se encarga de la cobranza, revisó los resultados y puntualizó lo siguiente:





1. Se cuenta con clientes que realizan sus pagos oportunamente sin que exista necesidad de cobrarles y que no permiten que sus facturas lleguen hasta su vencimiento.
2. Existen otros clientes, que dejan vencer sus facturas y las pagan inmediatamente después del vencimiento ó esperan a que se les realice un recordatorio de sus adeudos.
3. Se encontró también con clientes que no atienden los recordatorios y que han dejado de pagar por periodos de hasta más de 45 días.

Al analizar lo anterior, procedió a la elaboración de los Estados de Cuenta de cada cliente para hacérselos llegar como recordatorio y recuperar los saldos vencidos.

En la mayoría de los casos, se atendió a la solicitud de cobro, excepto con los siguientes clientes:





CASO1.

| ESTADO DE CUENTA DE CLIENTES | | | | | |
|------------------------------|--|------------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| AL 31 DE AGOSTO DE 2012 | | | | | |
| NOMBRE: | <u>AUTOTRANSPORTES DEL SUR SA DE C</u> | | | | 31/AGO/2012 |
| CRÉDITO: | 7 DÍAS | | | | |
| FECHA DE EXPEDICION | FACTURA | CONCEPTO | CARGOS | SALDO | VENC. |
| 10/JUN/12 | 767 | FACTURA DE DORMITORIOS | 11,000.00 | 11,000.00 | 17/JUN/12 |
| 20/JUL/12 | 836 | FACTURA DE LAVADO | 15,000.00 | 15,000.00 | 27/JUL/12 |
| 05/AGO/12 | 949 | FACTURA DE DIESEL | 10,000.00 | 10,000.00 | 12/AGO/12 |
| 20/AGO/12 | 956 | FACTURA DE LAVADO | 15,000.00 | 15,000.00 | 27/AGO/12 |
| 28/AGO/12 | 968 | FACTURA DE DIESEL | 10,000.00 | 10,000.00 | 04/SEP/12 |
| SALDO TOTAL: | | | | \$ 61,000.00 | |

Al recibir el Estado de Cuenta, el cliente "AUTOTRANSPORTES DEL SUR, SA DE CV" hace saber al ejecutivo de ECA, que la factura numero 767 del mes de junio y número 836 del mes de julio, no se le hicieron llegar y por consecuencia no han sido pagadas. Respecto a las del mes de agosto aclara que serán pagadas el mismo día; lo cual se verificará en Estados de Cuenta Bancarios.

CASO 2.

| |
|--|
| |
|--|



ESTADO DE CUENTA DE CLIENTES
AL 31 DE AGOSTO DE 2012NOMBRE: JOSÉ ANGEL CARMONA AGUILAR

31/AGO/2012

CRÉDITO: 30 DÍAS

| FECHA DE EXPEDICION | FACTURA | CONCEPTO | CARGOS | SALDO | VENC. |
|---------------------|---------|------------------|-----------|---------------------|-----------|
| 01/DIC/11 | 119 | FACTURA DE RENTA | 5,000.00 | 1,000.00 | 31/DIC/11 |
| 01/ENE/12 | 205 | FACTURA DE RENTA | 5,000.00 | 5,000.00 | 31/ENE/12 |
| 01/FEB/12 | 320 | FACTURA DE RENTA | 5,000.00 | 5,000.00 | 02/MAR/12 |
| 01/MAR/12 | 418 | FACTURA DE RENTA | 5,000.00 | 5,000.00 | 31/MAR/12 |
| 01/ABR/12 | 525 | FACTURA DE RENTA | 5,000.00 | 5,000.00 | 01/MAY/12 |
| 01/MAY/12 | 601 | FACTURA DE RENTA | 5,000.00 | 5,000.00 | 31/MAY/12 |
| 01/JUN/12 | 742 | FACTURA DE RENTA | 5,000.00 | 5,000.00 | 01/JUL/12 |
| 01/JUL/12 | 803 | FACTURA DE RENTA | 5,000.00 | 5,000.00 | 31/JUL/12 |
| SALDO TOTAL: | | | 40,000.00 | \$ 36,000.00 | |

En éste caso, el cliente "JOSÉ ÁNGEL CARMONA AGUILAR", rentaba dentro de la Estación un pequeño local comercial. Derivado de la revisión de documentos y captura de la información para armar el estado de cuenta, se observó claramente que se tenía un constante incumplimiento en los pagos y que el cliente no atendía las solicitudes de cobro del ejecutivo. Toda esta información se le hizo saber al jefe del departamento para que éste tomase las medidas necesarias, es decir, se le dio aviso a la Administración General.

Después de varias platicas entre el Gerente Administrativo y el cliente para que éste liquidara su deuda, el cliente finalmente no dio una respuesta favorable para llevar a cabo sus pagos, por lo que el Gerente tomó la decisión de que el cliente fuera desalojado de la empresa con el apoyo del





departamento jurídico. En consecuencia, se procedería a levantar la demanda para buscar la posibilidad de recuperar el adeudo.

SOLUCIÓN

Por esta y muchas otras razones, la gerencia de ECA ha decidido implementar un programa de Control Interno que le facilite a la empresa llevar un adecuado manejo de las Cuentas por Cobrar para poder cumplir con todas las necesidades existentes recuperando así todos los créditos concedidos para no volver a caer en las dificultades que ya se han presentado.

OBJETIVO

Al crear un adecuado sistema de control de cuentas por cobrar y haciendo uso de la tecnología todos los procesos se realizarán de una forma más rápida y ordenada, logrando con esto una mejor carta de presentación hacia los clientes y un mejor desempeño en las labores de los colaboradores.

Puesto que el programa de cuentas por cobrar simplificará todos los procesos que anteriormente tenían que realizarse de forma manual, a partir ahora se podrá realizar un diseño de control interno que permitirá:

- Realizar el cobro a los clientes de forma rápida.
- Se podrá ofrecer a los clientes una atención personalizada y eficiente.
- Se ayudará a la empresa a ser más efectiva y brindará un gran apoyo en la toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN

La finalidad de la implementación del control interno en esta área es de suma





importancia, porque se podrán hacer mejoras en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar para favorecer a la empresa; además de que nos proporcionará una idea clara de cuales son las deficiencias y los aspectos que se mejorarían con la implantación de un sistema de control interno.

La implantación de un sistema de control interno para el mejoramiento del área de cuentas por cobrar de ECA, traerá los siguientes aportes:

- Le ahorrará tiempo y trabajo al departamento en cuanto al cobro a clientes.
- Se atenderá a los clientes de una manera más rápida.
- Se evitará la utilización de métodos antiguos y la acumulación de documentos.
- La empresa podrá expandir el control interno a otras áreas para la obtención de mejores resultados.

El control interno establecido, ayudará al registro de los clientes de forma organizada, también llevará a cabo el cálculo de las cuentas por cobrar de forma automatizada sin necesidad de utilizar los métodos antiguos.

ANÁLISIS DEL SISTEMA ANTERIOR





En el sistema manual, todas las operaciones efectuadas en una transacción eran realizadas con una calculadora y el empleado llevaba a cabo la transacción con el cliente.

Si un cliente ya poseía una cuenta con la empresa, tomaba alrededor de 4 minutos confeccionar la factura, pero si el cliente era nuevo, tomaba alrededor de 15 minutos ya que el cliente debía llenar primero ciertos requisitos que la empresa solicitaba antes de abrir una cuenta nueva.

Luego se registraban las facturas generadas para las cuentas por cobrar y posteriormente se llevaban a los archivos.

Los datos de los clientes y sus respectivas copias de las facturas eran recopilados en un archivero. Este control manual era realizado por un solo empleado capacitado para este tipo de tareas, por lo que el control estaba expuesto a errores por la acumulación de documentos que posee la empresa y la desorganización al momento de almacenar la información de cada cliente.

Resultado de todo lo anterior, no se podía llevar a cabo un eficiente cobro de las cuentas con saldos vencidos.

¿Cómo se llevarán las cuentas por cobrar en ECA?

La implantación de un sistema de control interno de cuentas por cobrar en la empresa es de gran ayuda para empleados y clientes, ya que es una forma favorable de obtener mejores resultados con más agilidad, precisión, exactitud y confiabilidad al momento de elaborar y enviar los estados de cuenta para el cobro a los clientes.





Al ser la facturación la principal fuente de alimentación de las cuentas por cobrar, se llevará un sistema por computadora que agilizará el proceso para el llenado de facturas electrónicas, se organizarán mejor las áreas involucradas y éstas contarán con la información de manera precisa, eficaz y más rápida al momento de solicitarla.

Se elaborará un manual de Políticas y técnicas de cobro para que el ejecutivo de cuentas por cobrar tenga conocimiento de las facultades que le son otorgadas para lograr la oportuna recuperación de la cartera de clientes.

DESARROLLO





A grandes rasgos, el desarrollo del Control Interno en las cuentas por cobrar se presenta a continuación:

| No. | Actividad | Responsable | Descripción |
|-----|--------------------------------------|--------------------------|--|
| 1. | El crédito | Dpto. de finanzas | Como en toda empresa, el cliente de ECA necesitará cumplir con una serie de requisitos para que se le otorgue el crédito. (El departamento establecerá sus propias políticas de control). |
| 2. | Nuevos clientes | Dpto. de facturación | Se llevará un control muy preciso de los nuevos clientes, se corregirán errores si los hubiera y se eliminarán datos para saber con lo que se cuenta, para lograr esto se basarán en un sistema de facturas foliadas que proporcionará el sistema. Los clientes tendrán un código de identificación, lo cual agilizará el manejo de sus datos. (El departamento establecerá sus propias políticas de control). |
| 3. | Origen de las Facturas | Dpto. de facturación | Cada área de servicio se encargará de reunir la información de los servicios prestados durante el día para posteriormente entregarla al área de Facturación para la elaboración de las mismas. |
| 4. | Elaboración de facturas electrónicas | | Se introducirá el número de cliente asignado así como las descripciones de los servicios, los precios, el vencimiento entre otros. Una vez generada la factura, se enviará al cliente el mismo día vía correo electrónico o se imprimirá en caso de que se solicite. |
| 5. | Los Estados de Cuenta | E. de Cuentas por Cobrar | Con ayuda del sistema de cómputo y mediante una clave de seguridad generada para el responsable de cuentas por cobrar, se deberá realizar el Estado de Cuenta de cada cliente |





| | | | |
|-----|------------------------|--------------------------|--|
| | | | que reflejará su saldo pendiente. Dicho reporte se le hará llegar al cliente al final de cada mes. |
| 6. | Los pagos | E. de Cuentas por Cobrar | Con apoyo en el Estado de Cuenta bancario, registrar de manera inmediata en el sistema, los depósitos efectuados ya sea directamente por el cliente o por el área de tesorería. El sistema reflejará los abonos hechos por el cliente para mantener un estricto control de los saldos en caso de futuras aclaraciones. |
| 7. | Antigüedad de Saldos | E. de Cuentas por Cobrar | Se obtendrá semanalmente el reporte "Antigüedad de Saldos" para realizar la revisión del vencimiento de facturas. |
| 8. | Saldos vencidos | E. de Cuentas por Cobrar | Se aplicaran las técnicas de cobro establecidas en caso de contar con saldos vencidos. |
| 9. | Informes a la gerencia | E. de Cuentas por Cobrar | La información generada se imprimirá y entregará al gerente administrativo al final de cada mes de trabajo para su conocimiento. |
| 10. | Cuentas incobrables | E. de Cuentas por Cobrar | Después de realizar todas las gestiones de cobro posibles y habiendo informado a la gerencia sobre los saldos vencidos de los clientes morosos, se procederá a transferir la información al área jurídica para que se tomen las medidas necesarias. |

Se debe considerar entre otras cosas que la constante capacitación al personal logrará los beneficios que desea la empresa, lo cual es una ventaja económica que proporcionará a la empresa confianza y seguridad en sus resultados para la acertada toma de decisiones.

CONCLUSIÓN





Debido a que las cuentas por cobrar representan uno de los activos circulantes más importantes mantenidos por las empresas, el control que se debe tener sobre ellas debe ser muy preciso.

Es por ello que el establecimiento del control interno es parte fundamental para el buen funcionamiento de toda empresa, por lo que se requiere primordialmente diseñar y precisar por escrito el desarrollo de las actividades de cada una de las partes relacionadas con la cuenta para que, a medida que transcurra el tiempo, los resultados obtenidos sean los esperados.

Los controles internos deben brindar la confianza razonable de que los estados financieros son elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores importantes en los mismos. Por lo que el control interno debe estar formulado para detectar esas irregularidades que pudieran presentarse.

Siendo que el control interno es de vital importancia en todas las áreas de una empresa, para el caso de las cuentas por cobrar hay que señalar el cuidado que se le debe tener a los clientes, esto con la finalidad de conservarlos o atraer más para mantener una sana cartera originada por las ventas a crédito. Es importante también mencionar, que antes que todo se deben implementar una serie de políticas claramente establecidas para el otorgamiento de dichos créditos manteniendo así un adecuado orden para la funcionalidad de la empresa.

Cabe mencionar, que las cuentas de clientes que estén al corriente no van a requerir de administración, en cambio, es importante poner especial atención en las cuentas de los clientes morosos para evitar llegar a las instancias legales con las que sólo se adquieren gastos extras.





Respecto a los demás rubros de cuentas por cobrar como lo es Deudores Diversos y otras cuentas por cobrar, estas no tienen mucha relación en cuanto a la generación de utilidades puesto que son transacciones diferentes a la actividad primordial de toda empresa.

Para finalizar, cabe señalar que un correcto control interno en las cuentas por cobrar brindará siempre información oportuna y veraz, lo cual representa un reto para las empresas y sus administradores quienes deben controlar que todas las operaciones sean captadas y registradas correctamente para una correcta toma de decisiones.





FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dada la importancia de la cuenta, y sin dejar pasar que forma parte del Ciclo de Ingresos de una empresa, es recomendable estudiar los temas relacionados directamente con las Cuentas por Cobrar como lo son:

- INGRESOS
- BANCOS
- VENTAS
- ALMACÉN





BIBLIOGRAFÍA

- GITMAN, Laurence J., "Principios de Administración Financiera", Edit. Addison Wesley Longman, ed. 2000.
- MONTAÑO García, Agustín, "Administración de la Cobranza, Programación y control", Edit. Trillas, ed. 2003.
- PERDOMO Moreno, Abraham, "Fundamentos de Control Interno", Edit. Thomson, 7ª ed. 2000.
- VILLASEÑOR Fuente, Emilio, "Elementos de Administración de Crédito y Cobranza", Edit. Trillas, 3ª ed. 2000.
- LÓPEZ López, José Isauro, "Diccionario contable, administrativo y fiscal", Edit. Cengage Learning, S.A. de C.V., ed. 2008.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas de Información Financiera (NIF)

