

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**ACTUACIÓN DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA EN EL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA**

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

**PRESENTA:
LÁZARO MORENO RAMÍREZ**

ASESOR: M. EN C. NORA CUREÑO PEZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida, sabiduría e inteligencia. Por existir en mi corazón, por brindarme tu protección y por hacerme sentir que a tu lado nada es imposible.

A mis padres, que con sus cuidados, esfuerzo y amor, me enseñaron a ser un hombre de valores y principios morales para vivir en comunidad social y profesional. A ustedes que me dieron las bases para formar la persona que soy, encontrando la felicidad en cada una de las metas logradas y el amor que siento por el ser humano.

A mi esposa, por compartir tu vida a mi lado y hacerme sentir el ser humano más importante en la tierra, por todo tu apoyo, comprensión y amor que me brindas todos los días, te amo infinitamente.

A mi hija, tú que eres mi sol que me ilumina todos los días y por ser mi motivación más fuerte para seguir adelante, hija eres lo más valioso de mi vida, te adoro con todo mi ser.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por darme la oportunidad de pertenecer a ella, a quién llevo tatuada su historia y fortaleza en mi corazón.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, que me albergó por cinco años durante mi formación profesional, lugar donde disfruté de espacios llenos de conocimientos y experiencias, rodeado de grandes seres humanos que me motivaron siempre a seguir adelante, hasta culminar mi profesión.

A mis hermanos, que siempre me apoyaron a seguir adelante, que han estado en los momentos difíciles, junto a ustedes ha sido más fácil lograr mis metas.

A mi asesora, M. en C. Nora Cureño Peza, por compartir sus conocimientos y su tiempo; agradezco todo su apoyo y motivación para lograr alcanzar la meta profesional.

A todos los maestros de la FES-Cuautitlán, que hacen posible que los universitarios seamos competitivos, éticos y exitosos. Por su dedicación invaluable a la formación de profesionistas que participan al desarrollo social y económico de nuestro país.

A la familia de mi esposa, por apoyarme en cada momento y motivarme a seguir adelante, gracias por sus consejos.

A mi pueblo, por ser el lugar más confortable para crecer y vivir, gracias a toda la gente que siempre ha creído en mí.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	9
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	9
Misión de la empresa	9
Visión	9
Valores	10
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	12
Importancia del departamento de crédito y cobranza	14
Funciones del departamento de crédito y cobranza	14
Responsabilidad del departamento de crédito y cobranza	15
PERFIL DEL PERSONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	16
ROL INTERNO Y EXTERNO DEL PERSONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA	24
POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA	25
IMPORTANCIA DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA	25
LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA	26
OBJETIVO	27
ALCANCE	27
CLASIFICACIÓN FUNCIONAL	27
OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	27
RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO	28
DESARROLLO DE LA POLÍTICA	28
POLÍTICA DE CRÉDITO	28
POLÍTICA DE COBRANZA	35
MULTAS Y SANCIONES	43
APROBACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA	43
PROCEDIMIENTO OPERATIVO DE COBRANZA	44
PROCEDIMIENTO OPERATIVO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA	47
ADECUACIONES A LOS PLAZOS Y LÍMITES DE CRÉDITO	51
RELACIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA CON OTRAS ÁREAS	52
APLICACIÓN CONTABLE DE LAS CUENTAS POR COBRAR	54
EL REGISTRO CONTABLE DE LAS CUENTAS POR COBRAR	54

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	55
REPORTES Y CONCILIACIONES DE LAS CUENTAS POR COBRAR CON BANCOS	56
EL PRESUPUESTO DE COBRANZA	61
RESERVA DE LAS CUENTAS INCOBRABLES	64
COBRANZA EXTRAJUDICIAL Y ASPECTOS LEGALES	66
INTEGRACION DE EXPEDIENTE DE CLIENTE	66
CONDICIONES DE PAGO POR COBRANZA LEGAL	67
PROCESO DE COBRO POR EL DEPARTAMENTO JURÍDICO	67
PROCESO ADMINISTRATIVO EN CASO DE FRAUDE POR EMPLEADOS	68
CIERRE DEL PROCESO LEGAL	68
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	70
RECOMENDACIONES	72
CONCLUSIONES	74

INTRODUCCIÓN

Mi desarrollo profesional, inicia cuando cursando una asignatura de la carrera de Licenciado en Contaduría en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM, un grupo de alumnos realizamos una visita a la empresa Transportes EASO, S.A. de C.V., donde nos dan la oportunidad de investigar sobre la asignatura y al finalizar nos invitan a participar en la administración de la empresa. En esta empresa me contratan como auxiliar de crédito y cobranza y termino como jefe del departamento de crédito y cobranza. Posteriormente presté mis servicios profesionales a la empresa ADM de México, S.A. de C.V., donde inicio mi participación como jefe de cuentas por pagar, terminando en la empresa como Gerente de Logística. Después me incorporé en la empresa Dresser de México, S.A. de C.V. como contador de costos y actualmente participo como gerente de crédito y cobranza en una empresa de un grupo muy importante en el ramo de la panificación a la cual denominaremos ***Todo para el Pan Dulce Mexicano, S.A. de C.V.***¹

Considero importante mencionar que la administración del crédito y cobranza es una de las actividades más complejas de ejecutar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compra dichos artículos para luego revenderlos. En cualquiera de las dos modalidades de las operaciones, las empresas esperan obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. Para alcanzar estos objetivos, las empresas fijan sus propias políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos otorgados, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y para la aversión al riesgo de los inversionistas, entre otras, éstas van a ser las variables que los ejecutivos de las empresas con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente el departamento de crédito y cobranza.

La empresa Todo para el Pan Dulce Mexicano, S.A. de C.V. es una comercializadora de productos y materias primas para la panificación en México. Tiene tres años de operar en el mercado, forma parte de un grupo internacional líder en el mercado.

¹ Se cambio el nombre de la empresa, a solicitud de la misma, de acuerdo con el postulado VI y Art. 1.10 del Código de Ética Profesional 7ª Edición del Instituto Mexicano del Contadores Públicos.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

Esta empresa cuenta con ventas de contado y en su mayoría son ventas a crédito, por lo cual, se requiere estructurar adecuadamente el departamento de crédito y cobranza, ya que el total de las ventas se logra con un alto volumen de operaciones.

La elaboración del presente trabajo tiene como finalidad mostrar la importancia que tiene la actuación del Licenciado en Contaduría en la implementación y administración del departamento de crédito y cobranza, considerando su importancia, el funcionamiento y los resultados que debe tener el mismo en una empresa.

El trabajo se estructura en cinco capítulos, el primer capítulo hablará sobre las principales características y estructura de la empresa donde se prestan los servicios profesionales. En el segundo capítulo se describe sobre la implementación y desarrollo del departamento de crédito y cobranza. El tercer capítulo contempla el desarrollo, autorización y aplicación de la política de crédito y cobranza, así como, los procedimientos operativos. En el cuarto capítulo se especifican las bases para la aplicación contable de las cuentas por cobrar y en el quinto capítulo se habla sobre las contingencias de las cuentas por cobrar, tales como la cobranza extrajudicial y cobranza por la vía Legal.

Al finalizar este trabajo, se hablará sobre las recomendaciones a los profesionistas que ocupen puestos administrativos dedicados al análisis y otorgamiento del crédito, la recuperación y administración de las cuentas por cobrar y dar soluciones a las contingencias del crédito y su cobro.

LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Este capítulo es muy importante, aquí se hablará al respecto de la actividad profesional en la empresa “Todo para el pan Dulce Mexicano”, sobre sus principales características y objetivos de dicha empresa. A continuación se describe la misión, visión, valores, estructura organizacional, importancia del departamento de cuentas por cobrar y principales funciones que se desarrollan dentro de la empresa y del departamento de crédito y cobranza.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Misión de la empresa

Comercializar productos y materias primas alimenticias para la panificación, impulsando el mercado de la panificación y la repostería con la más alta calidad en el servicio. Desarrollando día a día una empresa:

- Productiva y altamente humana.
- Competitiva y orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
- Líder en el mercado de la panificación en México y en el extranjero.

Visión

Ser una empresa de clase mundial destacada por su alta competitividad en la logística y el servicio, la cuál medimos a través de la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo de nuestra gente, la eficiencia operativa y la contribución al desarrollo social.

Valores

Somos una empresa integrada y operada por personas con alto sentido ético y elevada capacidad profesional. Creemos que nuestros activos más valiosos son el factor humano en la empresa y nuestros clientes, resumiéndose en:

Integridad

Ser incluyente en un ambiente de respeto y compañerismo que fortalezca la lealtad, honradez, justicia y generosidad. Mantener una comunicación honesta y transparente con las partes involucradas. Reconocemos e impulsamos los logros y objetivos de la gente.

Eficiencia

Tener objetivos precisos.

Los procesos operativos y administrativos siempre serán simples, medibles y flexibles.

Contar con una estructura esbelta y ágil para perseguir los objetivos trazados.

Mejora continua en procesos y desarrollo de las operaciones.

Servicio

El servicio inicia con los colaboradores internos y externos, extendiéndolo a nuestros clientes y consumidores.

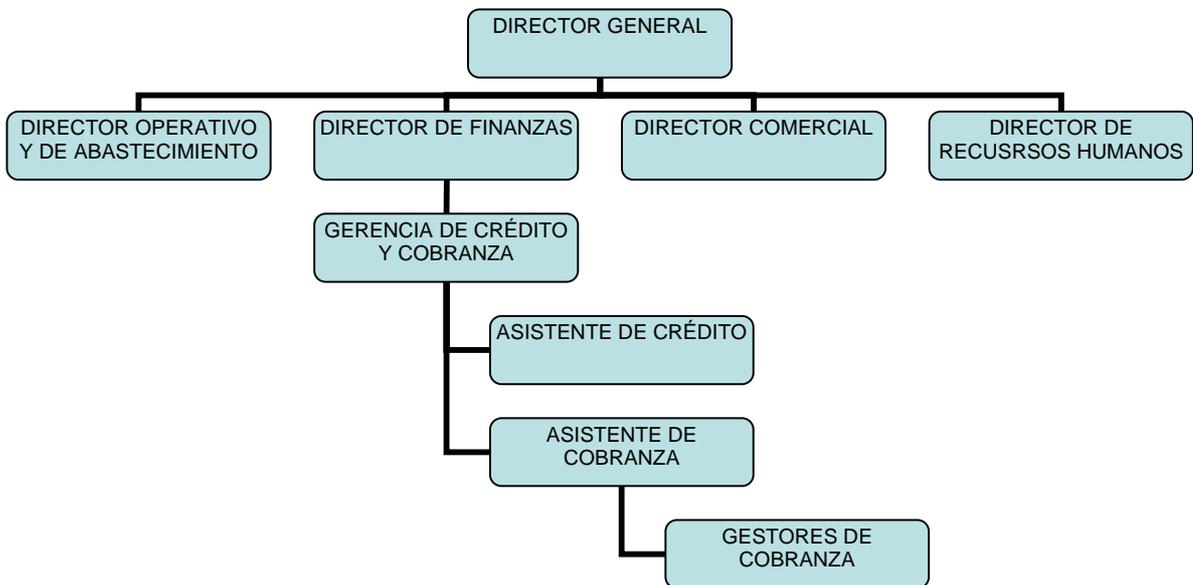
Rentabilidad

Es el beneficio por el resultado conjunto y el esfuerzo de cada una de las partes involucradas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con una estructura lineo funcional donde las actividades se dividen, organizan y se coordinan los objetivos y recursos de la misma. Con esta estructura se busca en cada momento una administración eficiente.

TODO PARA EL PAN DULCE MEXICANO, S.A. DE C.V.



El departamento de crédito y cobranza está integrado por un gerente de crédito y cobranza, un asistente de crédito, tres asistentes de cobranza y tres gestores de cobranza. Además que cuenta con el apoyo de la fuerza de ventas para obtener información de los clientes y ejercer cobranza ordinaria, totalizando 30 agentes de venta.

El gerente de crédito y cobranza cuenta con dos vertientes, una para el análisis y otorgamiento del crédito y otra para ejecutar la cobranza en base a la política de crédito y cobranza. El objetivo principal es proveer a la empresa del flujo de efectivo que se requiere para cubrir todas las obligaciones y mantener en un nivel óptimo

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

todas las operaciones económicas de la misma, valiéndose de todos los recursos disponibles para dicho objetivo.

Esta empresa cuenta con una estructura de crédito y cobranza para controlar y administrar una cartera de clientes promedio de ventas mensual de \$ 120'000,000.00 (ciento veinte millones de pesos 00/100 M.N.), sin embargo, otra de las razones de esta estructura es que para cobrar este monto de ventas, se emiten un promedio mensual de 20,000 documentos. Considerando que los documentos se cobran entre la segunda, tercera y hasta cuarta vuelta, se tiene un registro de operaciones de aproximadamente 60,000 registros de entrada y salida de los documentos del departamento de crédito y cobranza al mes. Cabe mencionar que este número de operaciones se tiene actualmente y que va creciendo en base al desarrollo del mercado.

IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Al ingresar en la empresa para iniciar las operaciones del departamento de crédito y cobranza, y al tomar posesión de esta importante actividad dentro del mismo, lo primero que se cuestionó fue, ¿Quiénes integran el departamento de crédito y cobranza?, la respuesta fue; *“en este momento la única persona es usted y sus funciones prioritarias son la implementación del departamento, contratación del personal a su cargo, adecuar los recursos técnicos y establecer los procedimientos para su control y administración”*. En ese momento se comprendió la gran importancia de los conocimientos que el Licenciado en Contaduría debe tener y aplicar al asumir una responsabilidad de este tipo.

En esta situación lo primero que se hizo fue conocer la fecha de inicio y el volumen de operaciones del departamento de ventas, en base a estos indicadores se determinó los recursos con que debía contar el departamento de crédito y cobranza.

Los puntos más importantes en la implementación del departamento fueron:

1. Obtener los documentos fiscales y complementarios que se utilizarían en la operación de ventas y crédito y cobranza.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

2. Determinar el perfil, descripción de puestos y contratación del personal que se contrataría para el departamento de crédito y cobranza.
3. Solicitar al área de sistemas los recursos técnicos para operar.
4. Establecer en conjunto con el área de ventas, finanzas y la dirección general, las bases de la política de crédito y cobranza y procedimientos.
5. Desarrollar el procedimiento contable que se aplicaría en el departamento de crédito y cobranza, en conjunto con el área contable y fiscal.

Una vez que se tenían claros los puntos anteriores para la implementación del departamento de crédito y cobranza, se procedió como sigue:

Se revisaron que los formatos fiscales cumplieran con los requisitos que establece el Art. 29 y 29-A del Código Fiscal de la Federación y Art. 38 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, procediendo a solicitar la impresión de las facturas, notas de cargo y notas de crédito a un impresor autorizado por el SAT. También se revisaron formatos de documentos complementarios que facilitarían la operación de la entrega de mercancías, como las notas de remisión, entre otros.²

Se realizó en conjunto con el departamento de Recursos Humanos el perfil del personal del departamento de crédito y cobranza, así mismo, su contratación.

Se validó con el área de sistemas los accesos y funcionamiento de los recursos técnicos que debería contar el departamento de crédito y cobranza para la administración de la información y comunicación.

Por la premura de tiempo que se tenía a la fecha de inicio de operaciones de la empresa, se establecieron las bases de la política de crédito restrictiva y racional en base a las necesidades de operación, posteriormente se generó la política de crédito y cobranza que se aplica hoy en día en la empresa.

² Código Fiscal de la Federación y su Reglamento

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

Una vez ya operando el departamento de crédito y cobranza, se crearon la descripción de puestos y se capacitó al personal, en base al funcionamiento y a las necesidades operativas y administrativas, se fueron adecuando las descripciones de puestos hasta obtener la máxima eficiencia del mismo.

Cabe mencionar que cuando el profesionista se encuentra en situaciones similares, debe reaccionar inmediatamente y se debe valer de todos los conocimientos que sea posible enfocar a determinada actividad, así mismo, debe de interactuar con otros profesionistas que aporten al buen desarrollo de las actividades del departamento de crédito y cobranza y los objetivos de la empresa.

Para la implantación del departamento de crédito y cobranza se deben analizar los objetivos, funciones y responsabilidades que debe tener en cuenta como principios básicos para el óptimo funcionamiento y gestión eficiente de esta importante actividad.

Importancia del departamento de crédito y cobranza

La importancia del departamento de crédito y cobranza de la empresa, está basada en los objetivos del flujo de efectivo de la empresa, es trascendental que se apege a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, donde se administre eficientemente el crédito y se realice la cobranza en forma oportuna.

Funciones del departamento de crédito y cobranza

Dentro de las funciones más importantes del departamento de crédito y cobranza son tres:

1. El otorgamiento del crédito, esta es una de las funciones más importantes, del departamento de crédito y cobranza, se hace una investigación, análisis y evaluación para conocer si el solicitante del crédito (cliente) es sujeto digno de crédito por parte de la empresa, para ello se deben presentar los resultados al gerente de crédito y cobranza, donde dependiendo de la clasificación del crédito a otorgar en base al monto; podrá ser autorizado por el mismo gerente de crédito y cobranza, ó en caso que el monto sea mayor a la categoría que tiene permitido autorizar el gerente de crédito y cobranza, se deben presentar

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

los resultados de la investigación y análisis de la información a la dirección de finanzas o a un comité de créditos especiales.

2. Recuperar los documentos y cuentas por cobrar, es otra función importante, la cuál está constituida por la cobranza de los créditos otorgados de forma oportuna y completa, a su vez debe evaluar los resultados de la gestión de cobranza ordinaria, para determinar que tan eficiente se ha llevado la política de crédito y cobranza en la recuperación de los créditos otorgados.
3. Otra función que debe atender el departamento de crédito y cobranza, es proporcionar información veraz y oportuna a la dirección de finanzas para la toma de decisiones que tengan que ver con el flujo de efectivo, el riesgo del crédito y las contingencias que se deben prever de los saldos vencidos.

Responsabilidad del departamento de crédito y cobranza

La responsabilidad más importante del departamento de crédito y cobranza es la aplicación y actualización de la política de crédito y cobranza a las necesidades operativas de la empresa, todo crédito otorgado no debe representar riesgo de cobro, se debe cobrar oportunamente y evitar incobrabilidad de las cuentas y documentos por cobrar.

En el aspecto financiero, este departamento debe administrar el flujo de efectivo y las cuentas por cobrar, para que la empresa pueda cumplir con las obligaciones financieras y operativas.

Este departamento será el responsable de cuantificar los gastos y costos que se deriven de las contingencias de cobranza extrajudicial y legal, que afecten directamente a la contribución marginal.

Será responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, vigilar que todos los acuerdos comerciales con el cliente, cumplan la política de ventas y se aplique correctamente la política de crédito y cobranza para obtener el cobro correspondiente.

PERFIL DEL PERSONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Debido a que no se contaba con personal de apoyo en esta área se procedió en conjunto con el departamento de recursos humanos a la elaboración de los perfiles que se requerían para la contratación del personal.

Para el perfil del personal de crédito y cobranza de la empresa, de forma general se consideraron las siguientes características y requisitos para cumplir con su función, basándose en lo siguiente:

Características del personal

- Intachable honradez y moral.
- Altamente observador.
- Estrictamente analítico y evaluador.
- De muy buen carácter, pero enérgico.
- Puntual en todos los compromisos.
- Que guste escuchar y dialogar.

En caso del perfil a nivel gerencial, además de cumplir con las características anteriores, debe tener conocimientos amplios de los dispositivos psicológicos del ser humano en general, tales como:

- Un buen interprete de las reacciones humanas.
- Dinámico y creativo.
- Veraz y congruente con sus decisiones y acuerdos, y
- Con un profundo sentido humano.

Requisitos para cumplir con su función

El personal de crédito y cobranza debe tener conocimientos generales de:

- Contabilidad, y
- Administración.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

En caso del perfil a nivel gerencial, además de los requisitos anteriores, debe tener conocimientos en:

- Derecho mercantil.
- Economía en su aceptación más elemental.
- Ventas, negociación y comunicación, lo cual implica tener habilidades en:
- Relaciones humanas y públicas.
- La adecuada y certera toma de decisiones.

En base a las consideraciones anteriores del perfil del personal de crédito y cobranza, se generaron las siguientes descripciones de puesto:

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA
PERFIL: Características:	<ul style="list-style-type: none">✓ Intachable honradez y moral✓ Muy observador.✓ Analítico y evaluador.✓ Buen carácter, pero enérgico.✓ Puntual en todos los compromisos.✓ Hábil para escuchar y dialogar.✓ Dinámico y creativo.✓ Congruente en sus decisiones.✓ Interprete de de las reacciones humanas.✓ Sentido humano.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA
Requisitos:	Licenciado en Contaduría o Administración. Sexo: Masculino Estado civil casado – preferente. Trabaje por objetivos. Edad de 30 a 45 años. Experiencia mínima de un año en el puesto. Excelente presentación. Manejo de personal a su cargo. Toma de decisiones en caso de siniestros. Excelente dominio de sistemas computacionales. Conocimientos básicos de leyes y títulos de crédito.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none">✓ Análisis de la documentación del cliente.✓ Autorización o rechazo del otorgamiento de crédito a clientes.✓ Autorización de pedidos fuera de la política restrictiva de crédito, aplicando la política racional.✓ Visita a clientes claves de la compañía.✓ Análisis de la información y administración del flujo de efectivo.✓ Determinación y medición del presupuesto.✓ Revisión de la información contable, sobre los ingresos de clientes en bancos.✓ Análisis de la antigüedad de saldos para la determinación de cuentas incobrables.✓ Aplicación de razones financieras.✓ Seguimiento a la cobranza extrajudicial con abogados.✓ Administración del personal y recursos técnicos.✓ Reportes generales para dirección de finanzas y auditoría.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

La descripción del puesto del asistente de crédito está enfocado a la actividad de la investigación de créditos, generación de expedientes, autorización de pedidos en base a la política de crédito y cobranza, modificaciones en las bases de datos, así como, altas, bajas o cambios de clientes, límites de crédito, días de crédito y la confirmación de saldos de clientes para validar la información del área de cobranza, detectando posibles desviaciones en la cobranza por el personal en campo.

NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE CRÉDITO
PERFIL: Características:	<ul style="list-style-type: none">✓ Intachable honradez y moral✓ Muy observador.✓ Analítico y evaluador.✓ Buen carácter, pero enérgico.✓ Puntual en todos los compromisos.✓ Hábil para escuchar y dialogar.✓ Dinámico y creativo.✓ Congruente en sus decisiones.✓ Interprete de de las reacciones humanas.✓ Sentido humano.
Requisitos:	Pasante de Lic. en Contaduría o Administración. Sexo: Indistinto. Estado civil indistinto. Trabaje por objetivos. Edad de 25 a 35 años. Experiencia mínima de un año en el puesto. Excelente presentación. Manejo de personal a su cargo. Excelente dominio de sistemas computacionales. Conocimientos básicos de indicadores financieros.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE CRÉDITO
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none">✓ Recuperación de la información y documentación del cliente.✓ Investigación de crédito.✓ Análisis de estados financieros de los clientes.✓ Generación de expedientes de clientes.✓ Propuesta de otorgamiento de crédito a clientes.✓ Autorización o rechazo de pedidos en base a la política de crédito y cobranza.✓ Visita a clientes morosos para la obtención de garantías.✓ Coordinación de confirmación de saldos de los clientes.✓ Administración de antigüedad de saldos, altas, bajas y cambios de clientes.

La descripción del puesto del asistente de cobranza está enfocado a la actividad de itinerarios de visitas a clientes para coordinar la cobranza física y por la vía telefónica, resguardo de todos los documentos y títulos de crédito (mesa de control), arqueos de documentos y validación de ingresos en bancos en los sistemas de información por ruta, por gestor o agente de ventas en forma diaria, la conciliación de ingresos contables con bancos, identificación de transferencias bancarias y otorgamiento de claves de referencia de cuentas bancarias Rap, administración de la antigüedad de saldos de clientes y reportes generales para la gerencia de crédito y cobranza, coordinación y planeación de rutas de gestores de cobranza.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE COBRANZA
PERFIL: Características:	<ul style="list-style-type: none">✓ Intachable honradez y moral✓ Muy observador.✓ Analítico y evaluador.✓ Buen carácter, pero enérgico.✓ Puntual en todos los compromisos.✓ Hábil para escuchar y dialogar.✓ Dinámico y creativo.✓ Congruente en sus decisiones.✓ Interprete de de las reacciones humanas.✓ Sentido humano.
Requisitos:	Pasante de Lic. en Contaduría o Administración. Sexo: Indistinto Estado civil indistinto. Trabaje por objetivos. Edad de 25 a 35 años. Experiencia mínima de un año en el puesto. Excelente presentación. Manejo de personal a su cargo. Excelente dominio de sistemas computacionales. Conocimientos básicos de títulos de crédito.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE COBRANZA
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none">✓ Planeación de rutas a cobranza para gestores y agentes de venta.✓ Mesa de control de documentos.✓ Arqueo de documentos a los gestores y agentes de venta y el cuadro de ingresos por cobranza en forma diaria.✓ Administración de cheques, títulos de crédito y documentos por cobrar.✓ Conciliación de ingresos y reportes generales para la gerencia de crédito.✓ Visita a clientes morosos para presionar en la cobranza extrajudicial.✓ Propuesta de descuentos para la recuperación de cobranza vencida para la gerencia de crédito y cobranza.✓ Atención a todos los requisitos en casos de siniestros.

La descripción del gestor de cobranza esta enfocado a las actividades de cobranza física en campo y el buen control de documentos y conocimiento de las zonas geográficas del mercado.

NOMBRE DEL PUESTO:	GESTOR DE COBRANZA
PERFIL: Características:	<ul style="list-style-type: none">✓ Intachable honradez y moral✓ Muy observador.✓ Buen carácter, pero enérgico.✓ Hábil para escuchar y dialogar.✓ Ordenado.✓ Conozca la zona que se le asigna.✓ Hábil para manejar en la ciudad y foráneo.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

NOMBRE DEL PUESTO:	GESTOR DE COBRANZA
Requisitos:	Secundaria o preparatoria. Sexo: Masculino Estado civil indistinto. Licencia de manejo Edad de 25 a 45 años. Experiencia mínima de un año en el puesto. Buena presentación. Conocimiento de ciudad y foráneo.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none">✓ Ordenar documentos en base a ruta e itinerarios de visita.✓ Revisar documentos que se requieren para ingreso a revisión o cobro con el cliente.✓ Realizar los depósitos bancarios continuamente para evitar riesgo de robo.✓ Realizar reporte de cobranza diaria y entregar documentos al asistente de cobranza.✓ Obtener y gestionar documentos en la empresa o con el cliente de las evidencias de entrega de mercancías para la revisión o cobro con el cliente.✓ Administración del vehículo asignado.✓ Apoyo de archivo en el departamento.

El valor de los puestos es determinado por el área de finanzas, gerencia de crédito y cobranza y gerencia de recursos humanos. La revisión de sueldos y las comisiones que se otorgan a personal se revisa de forma mensual para que se consideren los presupuestos de gastos de cada departamento.

El responsable del departamento de crédito y cobranza capacita continuamente a los colaboradores para rotar las actividades y se puedan cubrir en casos de ausencias y programación de vacaciones, puesto que estas áreas son operativas y el número de operaciones diarias normalmente es alto.

ROL INTERNO Y EXTERNO DEL PERSONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA

Actualmente, en el departamento de crédito y cobranza se mantiene una estrecha relación con las áreas de ventas, contabilidad, finanzas, almacén, tráfico y jurídico, esto permite que se desarrolle una cobranza más exitosa, donde el control administrativo de los ingresos, documentos y expedientes de clientes es más eficiente día a día, tomando como base las necesidades operativas de la empresa.

Con respecto al rol externo tenemos que los agentes de venta, gestores de cobranza y ejecutivos de la empresa constituyan una relación más amigable y de compromiso para el cumplimiento de cobranza oportuna y desarrollo de clientes. Sin embargo, el responsable del departamento de crédito y cobranza y los ejecutivos debemos ser muy observadores en la conducta de las buenas relaciones dentro y fuera de la empresa para que no se contaminen.

La relación externa inicia con la apertura de clientes, autorización de pedidos, cobranza ordinaria y la administración del crédito otorgado a la cartera de clientes.

POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA

La política de crédito y cobranza como en todas las empresas que otorgan un crédito a sus clientes, es el documento donde se establecen las normas y procedimientos para el análisis de la información en el otorgamiento del crédito y la recuperación del mismo. Las normas de la política de crédito y cobranza, son aplicables a toda la empresa y áreas vinculadas en la administración del crédito y las cuentas por cobrar de la empresa, así mismo, regulariza las funciones de los empleados y terceros que participen en el proceso de cuentas por cobrar, estableciendo multas y sanciones, según corresponda.

Este documento está elaborado en base a las necesidades de las operaciones comerciales de la empresa y fue revisado por la dirección de finanzas y autorizado por el consejo de administración de la empresa.

La política de crédito y cobranza, es revisada y actualizada continuamente, en base a las necesidades operativas y al desarrollo comercial interno y externo, enfocada a disminuir el riesgo de la incobrabilidad de las cuentas por cobrar.

IMPORTANCIA DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA

En la implementación del departamento de crédito y cobranza, consideramos que lo más importante del funcionamiento de esta importante área es que se debe contar con una política de crédito y cobranza bien estructurada, en base a las necesidades operativas de la empresa, destacando que debe ser una política que agrupe en sus fases tanto una política restrictiva, liberal y racional, donde participen en primer lugar el personal del departamento de crédito y cobranza en su aplicación; sin embargo, habrá situaciones donde tanto la dirección de finanzas como la dirección general, deberán participar en conjunto con otras áreas para evaluar un crédito importante que vaya apegado a un proyecto específico.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

El departamento de crédito y cobranza es el responsable de la correcta aplicación de la política de crédito y cobranza a todos los niveles de la empresa, además el personal asignado para esta actividad, sabe que el éxito o el fracaso de la cobranza dependerán principalmente de la correcta ejecución de la política de crédito y cobranza, así como, los procedimientos operativos que sirven como apoyo a la misma.

LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA

La política de crédito y cobranza fue elaborada en primer lugar presentando un borrador que se entregó a la dirección de finanzas quién se encargó de hacer la revisión para su posterior autorización por el consejo de administración de la empresa.

Para la elaboración del documento propuesto a la dirección de finanzas, primero se cuestiono a los empleados de las áreas involucradas para conocer la participación de estas áreas en las operaciones de otorgamiento de crédito y la cobranza, una vez obteniendo una lista de las funciones de cada empleado y relacionado al área que pertenece, se destacaron los puntos más importantes que debía considerar la política de crédito y cobranza en la parte operativa, fundamentada en el control interno y administración que en ese momento la empresa requería para su funcionamiento del departamento de crédito y cobranza.

Otro de los fundamentos principales que se consideraron en la política de crédito y cobranza para el otorgamiento del crédito y el cobro del mismo, es la clasificación de los clientes determinando los montos y días de crédito que se deben otorgar al momento de su apertura, basándose en el desplazamiento del producto y el consumo promedio de los clientes en el mercado, para esto se desarrolló una tabla con once categorías para clasificar al cliente, esta clasificación permitirá otorgar precios especiales, promociones y lo más importante, el monto del crédito a otorgar y el plazo en que se debe recuperar el mismo.

Para el ingreso bancario de la cobranza de clientes e identificación de los depósitos en el banco, se solicitó a la dirección de finanzas la apertura de una cuenta bancaria RAP, donde a través de esta cuenta se controlan todos los ingresos bancarios por

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

cobranza de clientes, así mismo, el banco debe detallar en el estado de cuenta una referencia que el departamento de crédito y cobranza otorgue a los clientes, agentes de ventas y gestores que realicen depósitos bancarios.

Considerando los puntos anteriores, se obtuvo la siguiente política de crédito y cobranza que hoy se aplica a la empresa en conjunto con los procedimientos de control operativo.

OBJETIVO

Establecer criterios y normas para el otorgamiento del crédito a nuestra cartera de clientes y la administración en la recuperación del cobro oportuno, que permita a la empresa el cumplimiento de todos los requerimientos financieros en sus operaciones.

ALCANCE

La política de crédito y cobranza, deberá ser aplicada por el departamento de crédito y cobranza en la apertura de clientes y a clientes ya existentes, la aplicación de esta política se extiende a los empleados y terceros que participen en el proceso de ventas a crédito y recuperación de cobros a beneficio de la empresa.

CLASIFICACIÓN FUNCIONAL

La política de crédito y cobranza se clasificó en dos ramas importantes, una con referencia al otorgamiento del crédito y la otra con respecto al cobro del crédito otorgado a los clientes.

OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

La función del analista para el otorgamiento de crédito a clientes, en primer lugar debe obtener la documentación requerida, realizar la investigación crediticia, estudio a la información financiera, clasificación del cliente en base a las categorías

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

determinadas por la empresa, asignando el plazo y límite de crédito. Una vez cumpliendo con los puntos anteriores el siguiente paso será la autorización, modificación o rechazo del crédito solicitado por el cliente.

RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO

Para la recuperación del crédito, los ejecutivos de cobranza deberán obtener los documentos del área de tráfico, y posteriormente realizar la planeación de los documentos a cobro, basándose en el itinerario de clientes y al vencimiento del documento, fijándose como objetivo de este apartado la recuperación total del valor del documento y el registro oportuno del pago para no afectar la línea de crédito de los clientes.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA

El desarrollo de la política se llevará a cabo con los recursos, requisitos, formatos y aprobaciones necesarias para la correcta aplicación de la misma política. Todo el personal operativo y administrativo que participe en funciones relacionadas con la cobranza, deben apegarse a la política y a los procedimientos.

POLÍTICA DE CRÉDITO

La política de crédito considera fases, y requisitos en el otorgamiento de crédito, los cuales se detallan a continuación:

- Solicitud de crédito.
- Investigación crediticia.
- Análisis de la información del cliente.
- Clasificación del cliente o categoría.
- Determinación del plazo y límite de crédito.
- Autorización del crédito.
- Generación del expediente.
- Autorización de pedidos.

Solicitud de crédito

Es el documento que el agente de ventas presenta al analista de crédito, (Fig. 1) donde especifica el nombre del cliente, dirección fiscal, dirección de entrega, referencias comerciales y referencias bancarias, acompañada de la siguiente documentación para la investigación y análisis del crédito. Los requisitos son:

Para clientes constituidos como Persona Física:

- a) Solicitud llena por el cliente y firmada.
- b) Copia de identificación oficial, credencial del IFE.
- c) Copia de la cédula fiscal R.F.C. expedida por el SAT.
- d) Copia de comprobante de domicilio fiscal (R1).
- e) Copia de comprobante de domicilio de entrega de mercancías (reciente dos meses).
- f) Copia de estado de cuenta bancario.
- g) Formato de volúmenes de compra de mercancía.
- h) Tarjeta de firmas autorizadas para recibir mercancías.

Para clientes constituidos como Persona Moral:

- a) Solicitud llena por cliente y firmada.
- b) Copia de identificación oficial, credencial del IFE o poder notarial del representante legal.
- c) Copia de la cédula fiscal R.F.C. expedida por el SAT.
- d) Copia de comprobante de domicilio fiscal (R1).
- e) Copia de acta constitutiva.
- f) Copia de comprobante de domicilio fiscal.
- g) Copia de comprobante de domicilio de entrega de mercancías (reciente dos meses).
- h) Copia de estados de cuenta bancarios.
- i) Copia de estados financieros (Balance general y estado de resultados dictaminados).
- j) Copia de formato de recibo de mercancías o tarjeta de firmas autorizadas para recibir mercancías.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

TODO PARA EL PAN DULCE MEXICANO, S.A. DE C.V.

SOLICITUD DE CRÉDITO

DATOS FISCALES DEL CLIENTE			
NOMBRE:			
CALLE:		No. Ext.:	
COLONIA:		No. Int.:	
NUNICIPIO/DELEGACION:			
ESTADO:		C.P.:	
RFC:			
CONTACTO:		PUESTO:	
TELEFONO:		EXT.:	
FAX:		DIAS DE VISITA:	
MAIL:		DIA DE REVISIÓN:	
MONTO SOLICITADO:		DIA DE COBRO:	

DIRECCION DE ENTREGA			
NOMBRE:			
CALLE:		No. Ext.:	
COLONIA:		No. Int.:	
NUNICIPIO/DELEGACION:			
ESTADO:		C.P.:	
RFC:			
ENCARGADO:		PUESTO:	
TELEFONO:		EXT.:	
FAX:			
MAIL:			

REFERENCIAS COMERCIALES			
NOMBRE:			
ENTREVISTADO:		CARGO:	
TELEFONO:		FAX:	
TIENE CREDITO:		PLAZO:	
TIEMPO REL.COMERCIAL:		FORMA DE PAGO:	
OBSERVACIONES:			
NOMBRE:			
ENTREVISTADO:		CARGO:	
TELEFONO:		FAX:	
TIENE CREDITO:		PLAZO:	
TIEMPO REL.COMERCIAL:		FORMA DE PAGO:	
OBSERVACIONES:			

REFERENCIAS BANCARIAS			
BANCO:	CUENTA:	TEL. SUC.:	
BANCO:	CUENTA:	TEL. SUC.:	

DATOS DEL CREDITO			
CATEGORIA DEL CLIENTE:	MONTO DEL CRÉDITO:	PLAZO DEL CREDITO:	
OBSERVACIONES:			

FIRMAS DE AUTORIZACION					
<table border="1" style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="text-align: center;">CLIENTE</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td style="text-align: center;">ANALISTA DE CRÉDITO</td></tr> </table>	CLIENTE	ANALISTA DE CRÉDITO	<table border="1" style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="text-align: center;">AGENTE</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td style="text-align: center;">GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZA</td></tr> </table>	AGENTE	GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZA
CLIENTE					
ANALISTA DE CRÉDITO					
AGENTE					
GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZA					
OBSERVACIONES GENERALES:					

Fig. 1 Solicitud de crédito empleada en la empresa

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

Los clientes que no estén dados de alta en el SAT; se les venderá de contado y la facturación será de forma diaria para el cliente “Ventas de mostrador” por cada ruta que realice la venta correspondiente (por agente de ventas).

En caso de clientes bien constituidos que se les venda de contado, el analista de crédito es el responsable de generar el expediente del cliente, especificando que este cliente solo tendrá ventas de contado.

Investigación crediticia.

El analista de crédito deberá realizar la investigación crediticia, basándose en los documentos obtenidos, referencias comerciales y bancarias, así como, las cantidades de los productos promedios de compra del cliente. Si el analista de crédito considera que es necesario realizar una visita al establecimiento, la visita será para ampliar el fundamento de la autorización o el rechazo del crédito solicitado, agregando observaciones para otras áreas operativas.

La visita por el analista de crédito al establecimiento del cliente, será para aquellos clientes que tienen menos de dos años de antigüedad en el domicilio o a partir de la fecha de la constitución del negocio.

Análisis de la información del cliente.

El analista de crédito y cobranza debe verificar la información y la documentación anexa a la solicitud, también es importante que en caso de las personas físicas se detecte si el establecimiento del negocio es propio o rentado. Para las personas morales será suficiente verificar la documentación anexa a la solicitud y el estudio a los estados financieros, aplicando las siguientes razones financieras:

- a) Razón de circulante:** este índice financiero nos indicará la capacidad que tiene el cliente para cubrir obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón de Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

- b) Prueba del ácido:** con este índice financiero el analista determinará la capacidad que tiene el cliente para cubrir obligaciones a corto plazo, en activos disponibles y exigibles para respaldar sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario de Mercancías}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- c) Rotación de Inventarios:** este indicador reflejará la rapidez del flujo de fondos que circula por las alzas o bajas del nivel de inventarios. Este indicador también se utilizará para analizar la capacidad de inventarios de compra.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\left(\frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2} \right)}$$

- d) Margen de Utilidad Neta Operativa:** esta razón financiera nos indicará el beneficio del cliente en relación con el valor de sus ventas y de esta forma se apreciará si el negocio del cliente es rentable y a que porcentaje.

$$\text{Margen de Utilidad Neta Operativa} = \frac{\text{Utilidad Neta en Operación}}{\text{Ventas}}$$

Clasificación del cliente o categoría.

Esta clasificación es de suma importancia para el cliente, siendo que dependiendo de esta se determinarán los precios especiales y beneficios que la empresa otorgará al cliente, considerando el volumen de compra y solvencia económica que tenga.

El análisis realizado a toda la información deberá ser la base para la asignación de la categoría y dependiendo de ésta se asignará el monto de crédito y el plazo del mismo.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

La clasificación del cliente se determinará en base a una tabla de categorías (Fig. 2) donde se asigna la categoría del cliente dependiendo los consumos o rangos de compra mensual.

Tabla para determinación del monto y plazo del crédito

Clasificación Categoría	Rango de Compra Mensual		Límite de Crédito	Días Plazo de Crédito
	Límite Inferior	Límite Superior		
Categoría 1	0	3,800	2,000	14
Categoría 2	3,801	8,000	6,000	14
Categoría 3	8,001	12,500	10,500	14
Categoría 4	12,501	19,000	16,000	14
Categoría 5	19,001	28,500	24,000	21
Categoría 6	28,501	44,000	38,000	21
Categoría 7	44,001	66,500	57,500	28
Categoría 8	66,501	105,000	95,000	28
Categoría 9	105,001	180,500	155,000	30
Categoría 10	180,501	245,000	220,000	30
Categoría 11	245,001	en adelante	500,000	35

Fig. 2 Tabla de categorías de clientes

Determinación del plazo y límite de crédito.

La determinación del plazo y límite de crédito, inicialmente será calculado por el analista de crédito en la apertura del cliente, posteriormente cuando el cliente cuente con un historial crediticio de tres meses, se determinará el nuevo plazo y límite de crédito en base a los promedios del periodo trimestral, cuando las variaciones de los consumos representen una categoría a la baja, el sistema de forma automática ajustará las nuevas condiciones de crédito; cuando las variaciones de los consumos representen dos categorías arriba, el analista de crédito debe justificar y solicitar la autorización de las nuevas condiciones de crédito. En caso que la nueva línea de crédito haya sido rechazada, las condiciones crediticias ya otorgadas seguirán vigentes.

Autorización del crédito.

El analista de crédito y cobranza, integrará el expediente del cliente con todos los documentos solicitados y estudios aplicados, además de una opinión profesional para el responsable del departamento de crédito y cobranza.

Con lo anterior el responsable del departamento de crédito y cobranza, deberá analizar la información y tomar la decisión de autorizar el crédito propuesto por el analista, modificar en su caso las condiciones crediticias (categoría) y autorizar o rechazar el crédito.

En caso de rechazo del crédito, se debe recomendar al área de ventas realizar ventas de contado, después de tres meses de operación, el analista de crédito deberá asignar una categoría al cliente en base a sus consumos, tomando como base el promedio de compras por el cliente y así determinar si el cliente es sujeto a crédito.

Si las compras de contado por el cliente, determinan un promedio para un nuevo análisis de crédito, el analista de crédito deberá hacer la propuesta de esta línea de crédito por segunda vez al responsable del departamento de crédito y cobranza.

Generación del expediente.

El analista de crédito es el responsable de la integración y resguardo del expediente físico del cliente, debe clasificar el expediente, tanto físico como en el sistema de registro de información, dependiendo si la línea de crédito haya sido autorizada o rechazada.

Para el cliente que se haya autorizado una línea de crédito, se deberá integrar a la cartera de clientes de la empresa. El cliente que se haya rechazado su línea de crédito, el analista deberá registrarlo solo para ventas de contado y dar seguimiento para una segunda evaluación.

En caso de los clientes que se haya rechazado la línea de crédito y la venta de contado no haya sido aceptada por el cliente, se llevará un registro para identificar la

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

existencia de los clientes en el mercado y se pondrá a disposición del área de ventas, para desarrollar ventas de contado o en su defecto para medir el mercado que será atendido por la competencia.

Autorización de pedidos.

La autorización de pedidos será una actividad diaria del analista de crédito, en base a la vigilancia de la línea de crédito otorgada a los clientes y las ventas de contado. En caso de pedidos fuera de la política de crédito, se turnarán al responsable del departamento de crédito y cobranza o al comité administrativo según corresponda, solo en casos donde se aplique una política razonada y se soporte el excedente del crédito con garantías exigibles en cualquier momento de incumplimiento por el cliente.

Las garantías las solicitará el responsable del departamento de crédito y cobranza o el comité administrativo, dependiendo del monto excedente de la línea de crédito autorizar, además el sistema deberá generar un folio de documento que detalle las garantías obtenidas.

POLÍTICA DE COBRANZA

La aplicación de la política de cobranza, depende en gran parte de la política de crédito, está enfocada a la recuperación del crédito otorgado. Esta responsabilidad inicia al momento que el área de almacén factura y embarca los productos para su entrega al cliente, así como, los cargos que se generen a través del departamento de crédito y cobranza.

La facturación se encuentra dentro de almacén, sin embargo, indirectamente reporta al área de cobranza toda la facturación realizada para su control y administración de las cuentas por cobrar. A continuación se detallan los puntos más importantes de la política de cobranza, destacando los siguientes:

- Recuperación de los documentos para cobro (mesa de control).
- Itinerario de visitas a clientes.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

- Resguardo de los documentos para cobro.
- Visita a clientes y arqueo de documentos.
- Forma de pago por el cliente.
- Registro de cobranza en los sistemas de información.
- Identificación de ingresos bancarios y conciliación.
- Determinación de cobranza extrajudicial.
- Cobranza legal y reserva de cuentas incobrables.
- Aplicación de reserva de cuentas incobrables.

Recuperación de los documentos para cobro (mesa de control).

El departamento de crédito y cobranza, se encarga de proveer los folios de facturas en blanco al departamento de almacén para su facturación, posteriormente el área de cobranza valida en los sistemas de información los folios de facturas utilizados, solicitando al empleado responsable de la facturación el consecutivo fiscal de las facturas impresas en forma diaria.

Posteriormente dentro de la responsabilidad de cobranza, una persona solicita al área de tráfico todas las facturas y evidencias de la entrega de mercancías a los clientes, aquí se realiza el primer filtro de los requisitos del documento, asegurando el cobro total del mismo. El plazo para que el área de tráfico entregue los documentos a cobranza para el área metropolitana de la sede administrativa (ciudad de México u otra ciudad) son de uno a dos días hábiles, en caso del resto del territorio que administre la sede, el documento se debe entregar a cobranza en un plazo de cuatro a cinco días hábiles, tomando en cuenta que el plazo mínimo de crédito es de 7 días.

Itinerario de visitas a clientes.

El itinerario de visita a clientes, se actualiza desde el registro del cliente por el analista de crédito, este itinerario nos proporciona toda la información referida al cliente, agente de ventas o gestor de cobranza, zona geográfica, días y horarios de visita; en base a esta información se realiza la planeación de documentos a cobro por cada una de las rutas de cobranza.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

El agente de ventas o gestor de cobranza deberán mantener actualizado los itinerarios de visita a clientes. El analista de crédito es la única persona que puede realizar cambios al itinerario de clientes y a través de una solicitud por parte de la fuerza de ventas o cobranza.

Resguardo de los documentos para cobro.

En el departamento de crédito y cobranza, los ejecutivos de cuentas por cobrar, deben resguardar los documentos dentro del área en archivos clasificados por agentes o gestores de cobranza, por días de visita a clientes para revisión o cobro y por tipo de documentos (facturas, contra-recibos, cheques, pagarés, etc.)

El resguardo se debe hacer a partir de la recepción de los documentos por el área de cobranza y en la gestión de cobranza ordinaria o extrajudicial al momento de liquidación del agente de ventas o gestor de cobranza al regreso de cada ruta.

El departamento de crédito y cobranza debe resguardar los cheques posfechados en función a la calendarización del cobro de los mismos.

Visita a clientes y arqueo de documentos.

El ejecutivo de cobranza debe entregar al agente de ventas o gestor de cobranza los documentos para su revisión o cobro en base al itinerario de clientes para realizar una ruta de cobro por cada día de la semana, para llevar un perfecto control de los documentos que entran y salen del departamento de crédito y cobranza, el ejecutivo de cobranza deberá generar por duplicado la relación de documentos a entregar al agente o gestor de cobranza, donde el ejecutivo de cobranza al entregar los documentos deberá solicitar que le firmen de recibido en una de las relaciones y resguardar en el departamento para su arqueo al regreso de cada ruta.

Al regreso del agente de ventas o gestor de cobranza, el ejecutivo debe realizar un arqueo completo de los documentos al momento del proceso de liquidación, donde el agente de ventas o gestor de cobranza entreguen facturas, contra-recibos, cheques o comprobante del depósito bancario por los documentos cobrados.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

En caso que un agente de ventas o gestor de cobranza no compruebe el 100% de los documentos que le fueron entregados el día anterior, el ejecutivo de cobranza debe informar al responsable de crédito y cobranza para que en coordinación con el responsable de la fuerza de ventas soliciten la aclaración y determinarán si el agente de ventas o gestor deben recuperar el pago o el documento para su aclaración de la diferencia en ese momento para continuar con sus labores al día siguiente, o en su caso se otorgará una prórroga de 24 horas para su aclaración.

El agente de ventas o gestor de cobranza que se le haya otorgado 24 horas para la aclaración de alguna diferencia en su arqueo y no cumpla con lo acordado, se suspenderá de sus labores, retomando sus actividades hasta que aclare dicha diferencia.

Cuando un agente de ventas o gestor de cobranza agote las 24 horas para la aclaración de alguna diferencia en su liquidación, el departamento de crédito y cobranza debe solicitar al departamento de recursos humanos levantar acta administrativa, la cuál será acumulable a las causales de rescisión de contrato laboral.

Los agentes de ventas o gestores de cobranza tienen autorizado recibir cheques posfechados con un rango de cobro de 14 días posteriores a partir de la fecha de su recepción, en caso que reciban cheques con un rango de cobro mayor, deberán solicitar autorización por el departamento de crédito y cobranza y el responsable deberá evaluar la recepción del cheque o en su defecto informar que no se realice el cobro. En caso que el agente o gestor no soliciten la autorización correspondiente y reciba el cheque posfechado a más de 14 días de su cobro, se determinará como una diferencia en su liquidación.

Forma de pago por el cliente.

El cliente puede realizar el pago ordinario con el agente de ventas o gestor de cobranza, en base a lo siguiente:

- Transferencia bancaria, el cliente entrega al agente de ventas o gestor de cobranza el comprobante o referencia de la transferencia bancaria a favor de la empresa.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

- El cliente gira un cheque a favor de la empresa, cumpliendo con todos los requisitos bancarios para hacer efectivo el cobro en un plazo menor a 14 días.
- Entrega de efectivo del cliente al agente de ventas o gestor de cobranza, para que este último realice el depósito bancario a las cuentas de la empresa.

En caso de otra forma de pago, el agente de ventas o gestor de cobranza, deberá solicitar autorización al responsable del departamento de crédito y cobranza, este último deberá evaluar la situación del adeudo y la forma de hacer efectivo el cobro de los documentos.

No está autorizado que el personal de la empresa reciba cheques al portador o de terceras personas, como pago de documentos de clientes.

Registro de cobranza en los sistemas de información.

El registro de la cobranza, se debe realizar por parte del agente de ventas o gestor de cobranza en una PDA asignada a cada uno de ellos y será validada por el ejecutivo de cobranza, para que de forma automática en el momento que el ejecutivo de cobranza autorice su registro, se actualicen los saldos de los clientes y se obtengan los reportes en línea para todos los usuarios de la empresa.

El ejecutivo de cobranza, deberá emitir del sistema un reporte de cobro por agente de ventas o gestor de cobranza y soportar con los comprobantes de cobro. En caso de cheques recibidos para otra fecha, los debe separar, cruzar o sellar para abono en cuenta del beneficiario y resguardar en base a la fecha calendarización de cobro.

Identificación de ingresos bancarios y conciliación.

Para la identificación de los ingresos bancarios se deben realizar los depósitos con referencia de cada uno de los agentes o gestores de cobro, en caso de transferencias bancarias, el ejecutivo de cobranza debe entregar al cliente antes de toda operación el número de cuenta bancaria RAP, la clave del servicio y la referencia personalizada, así de esta forma se identificará de inmediato el pago por los ejecutivos de cobranza.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

El departamento de crédito y cobranza, debe contar con una cuenta bancaria para todos los ingresos de clientes, esta cuenta no se debe utilizar para otro tipo de operaciones financieras dentro de la empresa.

Los ejecutivos de cobranza, deben conciliar los ingresos con el banco y el registro de cobranza en los sistemas de información de la empresa, soportando cada uno de los registros con el comprobante del depósito bancario, determinando las partidas en conciliación en forma diaria y al cierre de cada mes.

Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza identificar y registrar en los sistemas de información todos los ingresos de clientes que muestre la cuenta bancaria asignada para el control de ingresos por cobranza de clientes.

Determinación de cobranza extrajudicial.

Para considerar una cobranza extrajudicial dentro de la empresa, deberá contar con las siguientes causales:

- El saldo vencido del cliente, duplica el plazo otorgado (promedio 90 días).
- Personal de cobranza en campo, informa a los ejecutivos de cobranza de un posible riesgo de cobro por cierre de negocio o información fidedigna de la competencia.

En base a las dos causales anteriores, el ejecutivo de cobranza, deberá coordinar con el responsable del departamento, el proceso de cobranza extrajudicial y posibles descuentos (bonificaciones) para obtener el cobro de inmediato. Las bonificaciones por recuperación de cobranza vencida serán propuestas por el responsable de crédito y cobranza y autorizadas por la dirección de finanzas.

La cobranza extrajudicial deberá ser supervisada por el responsable del departamento de crédito y cobranza. En caso de ejecución del proceso de cobranza extrajudicial en todas sus fases de gestión (Fig. 3) y no obtener el cobro, el responsable del departamento, deberá evaluar y coordinar la cobranza por la vía legal.

FASES DE GESTIÓN DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL

Clasificación Categoría	Procedimiento de Gestión de Cobranza Extrajudicial					Saldo del Cliente
	Gestión I Confirmar saldo con cliente 7 días	Gestión II Firmar Convenio de Pago + 7 días	Gestión III Seguimiento a Convenio de Pago + 4 meses	Gestión IV Dictamén de Cobranza Extrajudicial + 7 días	Gestión V Juicio del Comité de la Empresa + 7 días	
	Documento utilizado: Confirmación de Saldo	Documento utilizado: Convenio de Pago	Documento utilizado: Convenio de Pago	Documento utilizado: Integración de Expediente	Documento utilizado: Entrega de Expediente a Jurídico	
Categoría 1 a la Categoría 4	Debe visitar el agente de ventas o gestor de cobranza al cliente para el cobro de los documentos. En caso que el cliente no pague, se debe obtener la firma del documento "Confirmación de Saldo", donde el cliente acepte el adeudo.	En esta gestión el supervisor de ventas, acompañado del asistente de crédito y cobranza, deben visitar al cliente para el cobro o negociar, obteniendo un "Convenio de Pago" que el cliente acepte con los términos que otorgue la empresa.	En caso de incumplimiento por parte del cliente, el asistente de crédito y cobranza informará al cliente a través de un gestor de cobranza que se procederá judicialmente para recuperar el cobro.	Cuando no se cumpla con la gestión de cobranza II, el asistente de crédito y cobranza, debe recuperar todos los documentos para cobro, así como, todos los documentos que se tengan para hacer efectiva la demanda al cliente, integrando un solo expediente.	El gerente de crédito y cobranza, debe revisar la integración del expediente y entregar al departamento jurídico, explicando cual sería el procedimiento para la recuperación o documentar la deducibilidad.	0 a 19,000
Categoría 5 a la Categoría 7	Debe visitar el agente de ventas o gestor de cobranza al cliente para el cobro de los documentos. En caso que el cliente no pague, se debe obtener la firma del documento "Confirmación de Saldo", donde el cliente acepte el adeudo.	En esta gestión el gerente de ventas, acompañado del asistente de crédito y cobranza, deben visitar al cliente para el cobro o negociar, obteniendo un "Convenio de Pago" que el cliente acepte con los términos que otorgue la empresa.	En caso de incumplimiento por parte del cliente, el asistente de crédito y cobranza informará al cliente a través de un gestor de cobranza que se procederá judicialmente para recuperar el cobro.	Cuando no se cumpla con la gestión de cobranza II, el asistente de crédito y cobranza, debe recuperar todos los documentos para cobro, así como, todos los documentos que se tengan para hacer efectiva la demanda al cliente, integrando un solo expediente.	El gerente de crédito y cobranza, debe revisar la integración del expediente y entregar al departamento jurídico, se debe proceder hasta obtener la sentencia.	19,001 a 66,500
Categoría 8 a la Categoría 10	Debe visitar el supervisor de ventas y asistente de crédito y cobranza al cliente para el cobro de los documentos. En caso que el cliente no pague, se debe obtener la firma del documento "Confirmación de Saldo", donde el cliente acepte el adeudo.	En esta gestión el gerente de ventas, acompañado del gerente de crédito y cobranza, deben visitar al cliente para el cobro o negociar, obteniendo un "Convenio de Pago" que el cliente acepte con los términos que otorgue la empresa.	En caso de incumplimiento por parte del cliente, el gerente de crédito y cobranza informará al cliente a través del asistente de crédito y cobranza que se procederá judicialmente para recuperar el cobro.	Cuando no se cumpla con la gestión de cobranza II, el gerente de crédito y cobranza, debe recuperar todos los documentos para cobro, así como, todos los documentos y garantías que se tengan para hacer efectiva la demanda al cliente, integrando un solo expediente.	El director de finanzas, debe revisar la integración del expediente y entregar al departamento jurídico para proceder legalmente, hasta obtener la sentencia.	66,501 a 180,501
Categoría 11 en Adelante	Visita el gerente de ventas y gerente de crédito y cobranza para realizar el cobro con los documentos. En caso que el cliente no pague, se debe obtener la firma del documento "Confirmación de Saldo", solicitando al cliente firma de conformidad del adeudo.	Visita del director comercial y el director de finanzas para realizar el cobro con los documentos y negociar con el cliente, obteniendo un "Convenio de Pago", solicitando al cliente firme de conformidad del acuerdo.	En caso de incumplimiento por parte del cliente, el director de finanzas informará al cliente a través del gerente de crédito y cobranza que se procederá judicialmente para recuperar el cobro.	Cuando no se cumpla con la gestión de cobranza II, el gerente de crédito y cobranza, debe recuperar todos los documentos para cobro, así como, todos los documentos y garantías que se tengan para hacer efectiva la demanda al cliente, integrando un solo expediente.	El director general, debe revisar la integración del expediente y entregar al departamento jurídico para proceder legalmente, hasta obtener la sentencia.	180,501 en Adelante

NOTAS:

- 1.- Para la categoría 1 a la categoría 4, el monto de las cuentas por cobrar serán por cuenta del agente de ventas y el supervisor de ventas.
- 2.- De la categoría 5 a la categoría 7, los gastos de jurídico serán cubiertos el 50% por el agente de ventas y 50% por el supervisor de ventas.
- 3.- De la categoría 8 a la categoría 10, los gastos de jurídico serán cubiertos el 25% por el agente de ventas, 25% por el supervisor de ventas y 50% por la empresa.
- 4.- Para la categoría 11 en adelante, los gastos de jurídico por la recuperación de cobranza por la vía Legal, serán cubiertos por la empresa.

Fig. 3 Fases de Gestión de Cobranza Extrajudicial

Cobranza legal y reserva de cuentas incobrables.

Por política de empresa, para ejercer la cobranza por la vía legal, será cuando ya se hayan agotado todas las alternativas de cobranza ordinaria y extrajudicial, además el responsable del departamento de crédito y cobranza, deberá evaluar los costos de recuperación del cobro por la vía legal y en base a este estudio, debe realizar una propuesta a la dirección de finanzas para determinar si el cobro se debe realizar a través de la cobranza legal hasta la sentencia o solo seguir un proceso para la deducción de impuestos.

La reserva de cuentas incobrables, se debe considerar e integrar por saldos vencidos a más de 180 días.

En caso de la recuperación de cobranza por la vía legal, se deberá cancelar la reserva de cuentas incobrables y cancelar el crédito otorgado al cliente.

Aplicación de reserva de cuentas incobrables.

La aplicación de la reserva de cuentas incobrables deberá ser autorizada por la dirección de finanzas y para su aplicación, se debe obtener lo siguiente:

- Documento de sentencia del proceso de cobranza legal.
- Documento de incobrabilidad emitido por los abogados con carácter legal para la deducción de impuestos y autorización por el comité administrativo.

El caso que los costos de cobranza por la vía legal sean superiores al saldo vencido de los clientes, será causa suficiente para solicitar el documento de incobrabilidad a los abogados y aplicación de la reserva de cuentas incobrables.

La auditoría interna o externa, en base a la revisión de la información de clientes, podrá hacer sus recomendaciones de la aplicación de reservas de cuentas incobrables al cierre de la auditoría, podrá incluir saldos de clientes que se encuentren en un proceso legal. Cuando se realice este tipo de aplicación, el departamento de crédito y cobranza, coordinará con el área jurídica el término del proceso legal, y la cobranza que se recupere se debe registrar como otros ingresos.

MULTAS Y SANCIONES

Las multas y sanciones serán aplicadas al personal de la empresa y a terceros que cometan una falta a la política de crédito y cobranza, destruyan un activo o se les demuestre de fraude que afecte directamente a las finanzas de la empresa.

Para los empleados que cometan una falta no grave a la política de crédito y cobranza, se levantará acta administrativa por el área de recursos humanos y será acumulada para las causales de rescisión de contrato laboral.

En los casos que un empleado destruya un activo de forma intencionada o cometa fraude a la empresa, se pondrá a disposición del responsable de recursos humanos para dar seguimiento al proceso de rescisión de contrato laboral y aplicación de fianza correspondiente.

El departamento de crédito y cobranza, evaluará el monto del fraude antes de poner al empleado a disposición de recursos humanos y área jurídica.

Para las multas y sanciones con terceros, será responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, la valoración de la multa y la propuesta de cobro. El cobro se debe hacer dentro de las normas del contrato de servicios y soportado por el área jurídica.

APROBACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA

Una vez aprobada la política de crédito y cobranza por el consejo de administración de la empresa, se debe aceptar por todo el personal de la empresa que participe y tenga relación con las operaciones de crédito y cobranza. Esta política se da a conocer a los empleados al momento de su integración a la empresa.

La política de crédito y cobranza es un documento anexo al contrato laboral para las causales de rescisión de dicho contrato.

PROCEDIMIENTO OPERATIVO DE COBRANZA

En la empresa además de contar con la política de crédito y cobranza, se desarrolló el procedimiento operativo de cobranza, en este se agrupan todos los pasos que intervienen para realizar una venta de contado o a crédito, hasta el cobro y registro de la información.

Para la recepción de los documentos a cobro por parte del área de tráfico, es importante filtrar que cada una de las facturas cuente con los requisitos para garantizar el cobro de la mercancía entregada al cliente.

Una vez recibiendo los documentos, se gestionará la cobranza hasta realizar el cobro del valor de la mercancía, soportado por el valor factura, en su caso, ya descontando las notas de crédito a las facturas por devolución o por algún descuento especial.

La gestión de cobranza extrajudicial y la cobranza legal, dependerá de considerar los plazos de vencimiento estipulados en la política de crédito y cobranza.

A continuación detallaremos las funciones más importantes del procedimiento operativo de cobranza, en base al siguiente diagrama (Fig. 4).

DIAGRAMA OPERATIVO DE COBRANZA

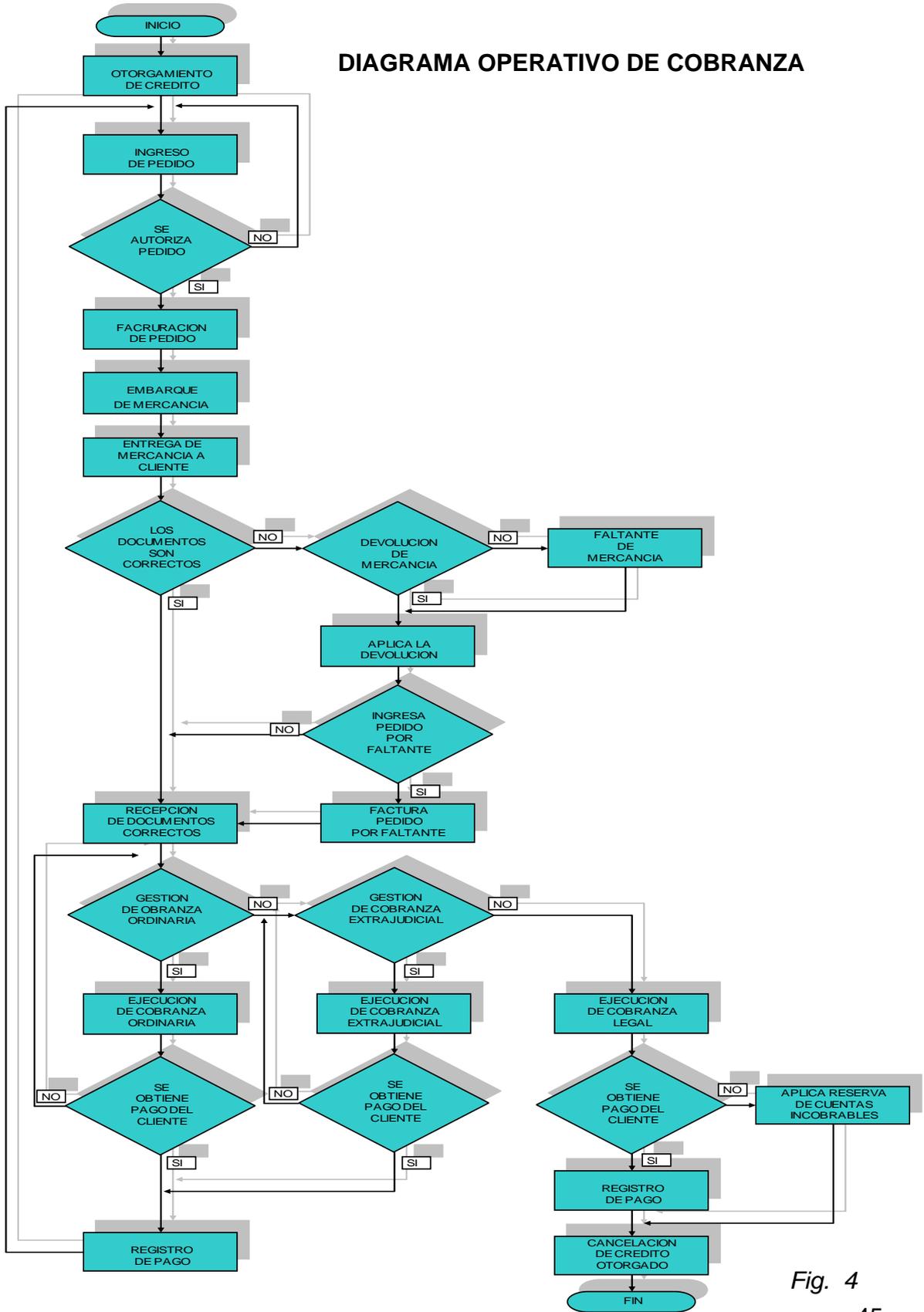


Fig. 4

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

En el diagrama anterior, existen filtros de validación que se deben hacer en base a la información del crédito disponible del cliente, así como las acciones a ejecutar dentro de las variables que se den por la operación, entre las más importantes, tenemos las siguientes:

Autorización o rechazo de pedidos, el analista de crédito validará los pedidos ingresados al sistema por el agente de ventas, el cobro realizado al cliente y en base al crédito disponible podrá determinar si autoriza o rechaza el pedido.

Facturación, el almacén debe facturar todos los pedidos autorizados.

Embarque de mercancía, el área de tráfico debe embarcar toda la mercancía facturada y debe programar rutas por zona y fecha de entrega, considerando la hora establecida de recibo por parte del cliente.

Entrega de mercancía, el transportista debe entregar la mercancía descrita en cada una de las facturas y debe asegurar el acuse de recibo para garantizar el cobro de la misma.

Recepción de documentos correctos, los transportistas deben entregar al área de cobranza los documentos correctos y completos, incluyendo las devoluciones que se hayan generado por el cliente, en caso de faltante al momento de entregar al cliente o al regresar la mercancía devuelta, se debe incluir una nueva factura correspondiente al cargo por el faltante. En este filtro, el responsable de cobranza (mesa de control) debe garantizar el cobro de las facturas recibidas.

Gestión de cobranza ordinaria, una vez recibiendo los documentos del área de tráfico, se deben programar a revisión o a cobro, en base a los plazos de crédito otorgado a los clientes.

Gestión de cobranza extrajudicial, para ejercer este tipo de cobranza, nos debemos basar en la política de crédito, esta procederá cuando un cliente cuente con el doble de plazo vencido sin recibir pago.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

Gestión de cobranza legal, al ejercer este tipo de cobranza, nos debe llevar a realizar el cobro o en base a la sentencia aplicar la reserva de cuentas incobrables.

El registro de pagos, los registros de los cobros deben ser revisados y conciliados en forma diaria por los ejecutivos de cobranza con las cuentas bancarias asignadas al departamento de crédito y cobranza.

El responsable del departamento de crédito y cobranza, debe revisar continuamente el proceso de cobranza en conjunto con el personal involucrado para analizar todas las variables que se deriven de la operación y considerar estas en el proceso, de tal forma que se maneje el crédito de acuerdo a la política de crédito y cobranza.

PROCEDIMIENTO OPERATIVO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

En el procedimiento de liquidación de cobranza establece el control de los documentos que se envían a revisión o cobro de forma diaria a los clientes, en el proceso participa personal operativo y administrativo de diferentes áreas, por lo que el objetivo de este proceso es asignar la responsabilidad de la custodia de los documentos que entran y salen del departamento de crédito y cobranza hasta lograr el cobro total de los mismos.

Otro de los puntos importantes que este procedimiento controla es el manejo de los dineros para evitar pérdidas o desfalcos por robo o descuidos, siendo que representa el 40% de cobranza en efectivo, el 30% de cobranza en cheques bancarios y un 30% de cobranza vía transferencia bancaria.

A continuación se muestra el diagrama (Fig. 5) del proceso de liquidación de cobranza y la conceptualización de cada una de las funciones de los empleados.

DIAGRAMA OPERATIVO DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

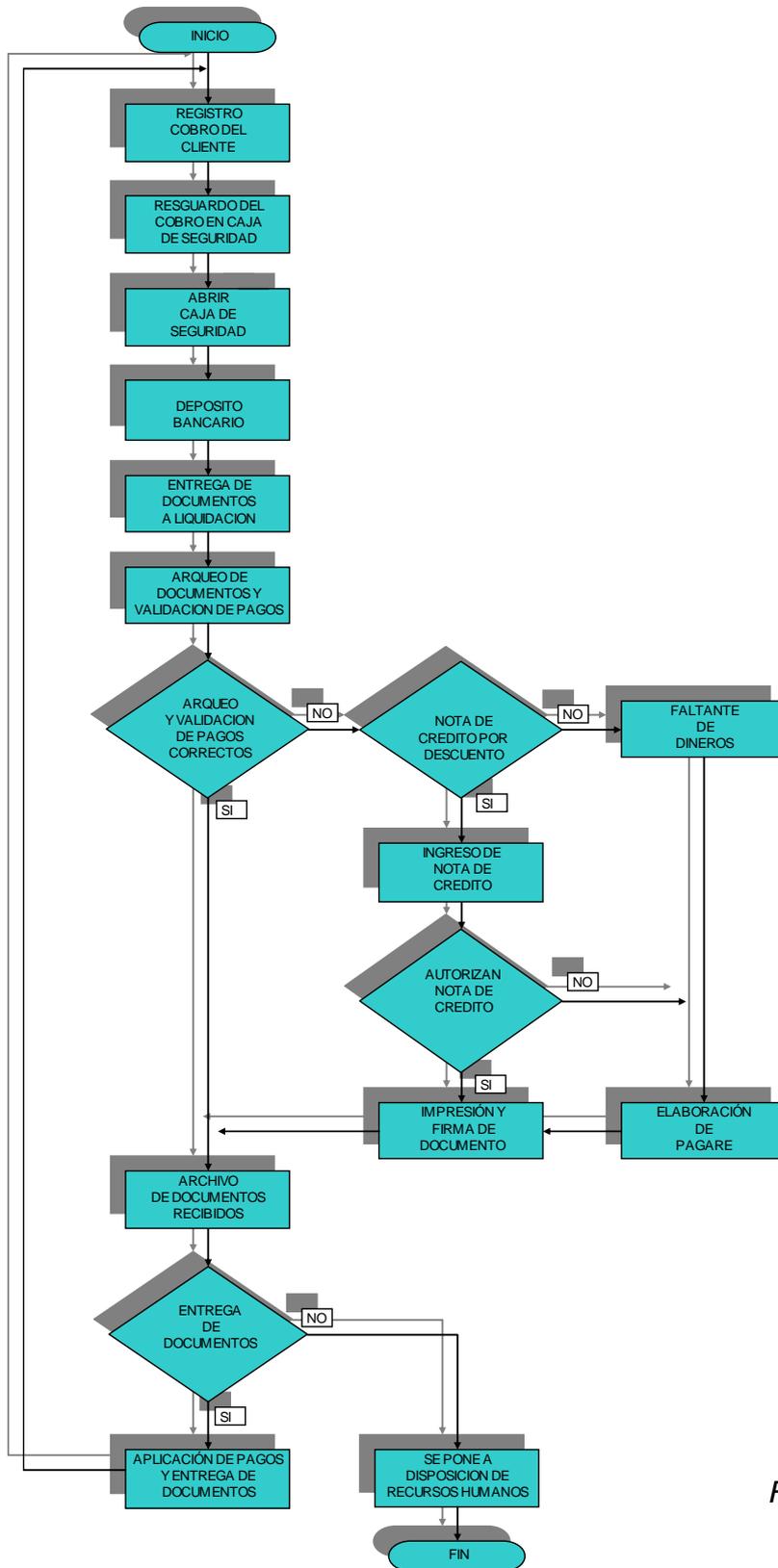


Fig. 5

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

En la participación operativa tenemos:

- **Gestión y registro del cobro al cliente**, en este apartado tenemos que el agente de ventas o gestor de cobranza, al momento que recibe el cobro del cliente, debe registrar el monto a los documentos correspondientes en una PDA (máquina de registro, conectada vía satélite).
- **Resguardo de los dineros y cheques**, el agente de ventas debe resguardar los dineros y los cheques recibidos del cliente en la caja fuerte (caja de seguridad) que lleva cada una de las unidades móviles, esto con el fin de proteger los dineros y la integridad de los empleados, siendo que el agente de ventas o gestor no cuenta con la llave de la caja de seguridad.
- **Abrir caja de seguridad**, la caja de seguridad se abre por personal de crédito y cobranza al llegar a las oficinas, permitiendo al empleado que extraiga los dineros y los cheques para que se dirija a realizar los depósitos correspondientes en el banco.
- **Depósito bancario**, cuando el agente de ventas o gestor de cobranza realice los depósitos en el banco, debe utilizar una cuenta RAP para que el banco registre el depósito referenciado. El agente o gestor de cobranza tienen una clave para referenciar e identificar los depósitos bancarios.
- **Entrega de documentos y comprobantes de cobro**, el agente de ventas o gestor de cobranza, debe entregar en forma diaria al ejecutivo de cobranza, los documentos que no fueron cobrados y los comprobantes de cobro, como son fichas de depósito bancario o cheques posfechados para su resguardo en el departamento de crédito y cobranza.
- **Notas de crédito por descuento**, el agente de ventas o gestor de cobranza debe ingresar al sistema de registro las notas de crédito por descuento al cliente de los precios especiales que el área comercial haya negociado.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

La participación administrativa en el proceso de liquidación es:

- **Arqueo de documentos y validación de cobranza**, en esta actividad el ejecutivo de cobranza debe realizar el arqueo de documentos que un día anterior le fueron entregados al agente de ventas o gestor de cobranza, cuadrando con los comprobantes de cobro y notas de crédito correspondientes. En caso de haber una diferencia el ejecutivo debe solicitar al agente o gestor de cobranza que compruebe la diferencia, si la diferencia corresponde a una nota de crédito, el agente de ventas o gestor de cobranza, deben ingresar y solicitar la autorización de la nota de crédito, cuando la diferencia sea por faltante de dinero, el ejecutivo debe elaborar un pagaré a cargo del agente de ventas o gestor de cobranza, con vencimiento de 24 horas y el responsable del departamento de crédito y cobranza analizará la situación del faltante, determinando si el pagaré se debe comprobar al día siguiente o poner a disposición de recursos humanos al empleado.
- **Autorización de la nota de crédito por descuento**, esta nota de crédito la debe autorizar el área comercial por sistema, donde se validarán los precios especiales y promociones otorgadas por la misma área de ventas.
- **Archivo de documentos recibidos**, el ejecutivo de ventas al concluir el arqueo de documentos y el cuadro de los cobros y descuentos, debe resguardar los documentos para la ruta de la semana siguiente.
- **Entrega de documentos**, cuando el ejecutivo de cobranza al realizar el arqueo de documentos, no detecte diferencia alguna, debe entregar los documentos al agente de ventas o gestor de cobranza para la ruta de cobro del día siguiente, así como, la aplicación de los pagos recibidos. En caso de faltante de dineros, deberá esperar la decisión que haya tomado el responsable del departamento de crédito y cobranza.

El proceso de liquidación de cobranza es muy dinámico, por lo que se requiere del cumplimiento de horarios para cada una de las actividades. Otro punto importante es que cuando la empresa labore y los bancos no den servicio, el responsable del departamento de crédito y cobranza, debe evaluar si los dineros se quedan

resguardados en las cajas de seguridad de la unidad móvil o se resguardan en caja de seguridad de la empresa y al día siguiente que den servicio los bancos se envían los dineros al banco a través de traslado de valores o personal de la empresa.

ADECUACIONES A LOS PLAZOS Y LÍMITES DE CRÉDITO

Una de las variables de la política de crédito y cobranza que se debe revisar cada periodo contable, es la determinación de los plazos y límites de crédito, así como las categorías de los clientes. Para cumplir con la evaluación de estas variables, el responsable de crédito y cobranza debe realizar lo siguiente:

En cada cierre de periodo contable el responsable del departamento de crédito y cobranza, debe solicitar al departamento de sistemas un reporte de los promedios de días y límites de crédito del periodo contable de todos los clientes, este reporte se tomará como base para comparar con el catálogo de clientes del periodo contable anterior, determinando diferencias. Partiendo de este análisis y el comportamiento económico dentro del mercado de competencia, el responsable del departamento de crédito y cobranza, deberá evaluar si es necesario realizar cambios a las bases de datos, tomar en cuenta una segunda investigación de crédito del cliente o conservación de las condiciones de crédito ya existentes.

Cuando el responsable de crédito y cobranza considere importante realizar cambios de los días y límites de crédito, deberá justificar a la dirección de finanzas y solicitar su autorización, una vez que estas adecuaciones sean autorizadas por la dirección de finanzas, el área de sistemas deberá realizar los cambios e informar al responsable del departamento de crédito y cobranza para su validación. Estos cambios se deben hacer al cierre de mes y antes de iniciar operaciones del periodo contable siguiente.

La revisión y autorización debe ser por parte del área de finanzas, estos cambios deben hacerse el mismo día de cierre del periodo contable para que los límites y días de crédito se actualicen antes de generar el nuevo presupuesto de cobranza del periodo contable siguiente.

RELACIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA CON OTRAS ÁREAS

La relación de las áreas más importantes con el departamento de crédito y cobranza, son las que participan en función a la aplicación de la política de crédito y cobranza, así como, en los procedimientos operativos, a continuación se detallan las funciones relacionadas a cada una de las áreas con dicha política:

Ventas, la relación de esta área inicia con la investigación crediticia de un nuevo cliente, además de cada una de las ventas a crédito de los clientes que ya cuentan con un crédito otorgado. Otra importante actividad con esta área son los precios convenidos con los clientes y la revisión de los mismos, las promociones en especie y los descuentos ofrecidos. Cabe mencionar que el departamento de crédito y cobranza debe revisar continuamente la aplicación de la política de crédito y cobranza en base a las variables antes descritas.

Almacén y tráfico, estas áreas son las proveedoras más importantes de los documentos (facturas) a cobro, y las evidencias soporte de la entrega de las mercancías, tanto para su cobro, como para la generación de una nota de crédito por devolución de las mercancías.

Finanzas y contabilidad, la relación del departamento de crédito y cobranza con estas áreas esta basada al flujo de efectivo, a los ingresos en bancos, cobro de documentos por conceptos diferentes a las ventas a crédito y a la información en general.

Sistemas, esta área se encarga de dar soporte al departamento de crédito y cobranza preferentemente en reportes especiales o programados para uso exclusivo del departamento y dirección de finanzas.

Recursos Humanos, normalmente participa en proyectos de capacitación, selección, contratación, integración y planeación de vacaciones, entre otros.

Abastecimientos, con esta área la relación principal es para conocer los precios de compra de los productos más importantes de la empresa y es útil para validar con respecto a los precios de venta, sobre todo para las situaciones de descuento a

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

clientes por recuperación de cartera vencida, aún aplicando la política de descuentos que determine la política de crédito y cobranza.

Otras áreas, existe relación con otras áreas, como jurídico y auditoría, en estas áreas la relación es de revisión o contingencias y normalmente es esporádica.

APLICACIÓN CONTABLE DE LAS CUENTAS POR COBRAR

En la aplicación contable de las cuentas por cobrar, se establece las cuentas contables que se deben utilizar para el registro de las operaciones que administra el departamento de crédito y cobranza. Dentro de las cuentas que se afectan por las operaciones de esta importante área tenemos la cuenta de clientes, bancos, deudores diversos, ventas, otros ingresos, IVA por cobrar, IVA por pagar y reserva de cuentas incobrables.

En esta empresa se comercializan productos con tasa del 0% de IVA que establece el artículo 2-A de la Ley del IVA, sin embargo, en algunas cuentas por cobrar, como las de venta de activo, cobro de intereses moratorios y servicios, entre otros conceptos, al momento de su facturación, se debe desglosar el IVA correspondiente en base a lo que establece al artículo 1° de la Ley del IVA.³

El registro y control contable de las cuentas de IVA, están bajo la responsabilidad de finanzas, debido que en esta empresa se solicita la devolución de IVA ante el SAT, siendo que los montos de IVA por cobrar nunca son superiores al IVA pagado. El departamento de crédito y cobranza, apoya al área de finanzas en el registro y control del IVA por cobrar y el IVA cobrado.

EL REGISTRO CONTABLE DE LAS CUENTAS POR COBRAR

El responsable del departamento de crédito y cobranza debe administrar la cuenta contable de clientes del balance general, y comparte en gran medida la administración de la cuenta de bancos y deudores diversos, así como, algunas cuentas de resultados como ventas, otros ingresos y reservas (por cuentas incobrables).

A continuación se muestra (Fig. 6) como se afectan las cuentas contables, por operaciones que administra el departamento de crédito y cobranza:

³ Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">CLIENTES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">VENTAS A CLIENTES</td> <td style="width: 50%;">PAGO DE CLIENTES (BANCOS)</td> </tr> <tr> <td>CHEQUES DEVUELTOS POR BANCO</td> <td>EFFECTIVO</td> </tr> <tr> <td>NOTAS DE CARGO</td> <td>TRANSFERENCIAS BANCARIAS</td> </tr> <tr> <td>INTERESES GENERADOS</td> <td>CHEQUES DE BANCOS</td> </tr> <tr> <td>COMISIONES BANCARIAS</td> <td>NOTAS DE CREDITO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DEVOLUCION DE MERCANCIA</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DESCUENTO A CLIENTES</td> </tr> <tr> <td></td> <td>RESERVA (CUENTAS INCOBRABLES)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>COMPENSACION CON PROVEEDORES</td> </tr> <tr> <td>SALDO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CLIENTES		VENTAS A CLIENTES	PAGO DE CLIENTES (BANCOS)	CHEQUES DEVUELTOS POR BANCO	EFFECTIVO	NOTAS DE CARGO	TRANSFERENCIAS BANCARIAS	INTERESES GENERADOS	CHEQUES DE BANCOS	COMISIONES BANCARIAS	NOTAS DE CREDITO		DEVOLUCION DE MERCANCIA		DESCUENTO A CLIENTES		RESERVA (CUENTAS INCOBRABLES)		COMPENSACION CON PROVEEDORES	SALDO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">BANCOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">EFFECTIVO</td> <td style="width: 50%;">CHEQUES DEVUELTOS POR BANCO</td> </tr> <tr> <td>TRANSFERENCIAS BANCARIAS</td> <td>COMISIONES BANCARIAS</td> </tr> <tr> <td>CHEQUES DE BANCOS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SALDO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	BANCOS		EFFECTIVO	CHEQUES DEVUELTOS POR BANCO	TRANSFERENCIAS BANCARIAS	COMISIONES BANCARIAS	CHEQUES DE BANCOS		SALDO	
CLIENTES																																	
VENTAS A CLIENTES	PAGO DE CLIENTES (BANCOS)																																
CHEQUES DEVUELTOS POR BANCO	EFFECTIVO																																
NOTAS DE CARGO	TRANSFERENCIAS BANCARIAS																																
INTERESES GENERADOS	CHEQUES DE BANCOS																																
COMISIONES BANCARIAS	NOTAS DE CREDITO																																
	DEVOLUCION DE MERCANCIA																																
	DESCUENTO A CLIENTES																																
	RESERVA (CUENTAS INCOBRABLES)																																
	COMPENSACION CON PROVEEDORES																																
SALDO																																	
BANCOS																																	
EFFECTIVO	CHEQUES DEVUELTOS POR BANCO																																
TRANSFERENCIAS BANCARIAS	COMISIONES BANCARIAS																																
CHEQUES DE BANCOS																																	
SALDO																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">VENTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">DEVOLUCION DE MERCANCIA</td> <td style="width: 50%;">VENTAS A CLIENTES</td> </tr> <tr> <td>DESCUENTO A CLIENTES</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SALDO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	VENTAS		DEVOLUCION DE MERCANCIA	VENTAS A CLIENTES	DESCUENTO A CLIENTES		SALDO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">OTROS INGRESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%;">INTERESES GENERADOS (CLIENTES)</td> </tr> <tr> <td>SALDO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	OTROS INGRESOS			INTERESES GENERADOS (CLIENTES)	SALDO																			
VENTAS																																	
DEVOLUCION DE MERCANCIA	VENTAS A CLIENTES																																
DESCUENTO A CLIENTES																																	
SALDO																																	
OTROS INGRESOS																																	
	INTERESES GENERADOS (CLIENTES)																																
SALDO																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">IVA POR COBRAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">IVA COBRADO</td> <td style="width: 50%;">IVA POR COBRAR</td> </tr> <tr> <td>SALDO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	IVA POR COBRAR		IVA COBRADO	IVA POR COBRAR	SALDO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">IVA POR PAGAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%;">IVA COBRADO</td> </tr> <tr> <td>SALDO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	IVA POR PAGAR			IVA COBRADO	SALDO																					
IVA POR COBRAR																																	
IVA COBRADO	IVA POR COBRAR																																
SALDO																																	
IVA POR PAGAR																																	
	IVA COBRADO																																
SALDO																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">RESERVAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">CUENTAS INCOBRABLES (CLIENTES)</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>SALDO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		RESERVAS		CUENTAS INCOBRABLES (CLIENTES)		SALDO																											
RESERVAS																																	
CUENTAS INCOBRABLES (CLIENTES)																																	
SALDO																																	

Fig. 6 T's de mayor de las cuentas por cobrar

ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar se deben administrar en base a la política de crédito y cobranza, el procedimiento de cobranza, el procedimiento de liquidación de cobranza y razones financieras que permitan conocer los indicadores del plazo promedio de cobro, el porcentaje de financiamiento y la rotación de clientes. Tomando como base los recursos anteriores el departamento de crédito y cobranza debe vigilar el correcto otorgamiento de crédito y la recuperación del mismo, disminuyendo en todo momento el riesgo de la incobrabilidad de las cuentas por cobrar.

Plazo promedio de cobro

Este indicador mostrará en cuantos días promedio se están cobrando las ventas a crédito.

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Saldo de Clientes}}{\text{Ventas del Periodo}}$$

Porcentaje de financiamiento por cobranza

Con este indicador se determina el porcentaje de las ventas que la empresa soporta en forma de crédito concedido.

$$\text{Porcentaje de Financiamiento por Cobranza} = \frac{\text{Saldo de Clientes}}{\text{Ventas del Periodo}} \times 100$$

Rotación de clientes

La finalidad de este indicador es analizar el número de veces que se cobra el crédito concedido, otra importancia que se conoce es el consumo promedio de nuestros clientes y en base a estos indicadores podemos tener un elemento más para el suministro de los inventarios.

$$\text{Rotación de Clientes} = \frac{\text{Ventas del Periodo}}{\text{Saldo de las Cuentas por Cobrar}}$$

El plazo promedio de cobro debe ser inferior al plazo promedio de pago a proveedores, el porcentaje de financiamiento de las cuentas por cobrar debe ser inferior al porcentaje del apalancamiento financiero que se tiene de los proveedores, y la rotación de los clientes debe ser inferior a la reposición del inventario.

Las razones financieras anteriores servirán para determinar los indicadores del comportamiento de las cuentas por cobrar y partiendo de este análisis se deberán tomar decisiones para el ajuste o revisión a la política y a los procedimientos de crédito y cobranza.

REPORTES Y CONCILIACIONES DE LAS CUENTAS POR COBRAR CON BANCOS

Los reportes principales de las cuentas por cobrar son el estado de cuenta del cliente, la antigüedad de saldos y los estados de cuenta bancarios.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

El estado de cuenta (Fig. 7), debe mostrar todos los movimientos del cliente, considerando las ventas, devoluciones, descuentos, cobros, intereses cobrados, cheques devueltos, comisiones bancarias, compensaciones entre proveedores y en su caso la aplicación de reserva de cuentas incobrables. Es el documento oficial para determinar el saldo de cobro para cada uno de los clientes.

**Todo para el Pan Dulce Mexicano, S.A. de C.V.
ESTADO DE CUENTA DE CLIENTES
Del: 26/AGO/2008 Al: 31/OCT/2008**

Impreso: 31 de Octubre 2008

Moneda: Peso Mexicano

Fecha	Serie	Folio	Concepto	Cargos	Abonos	Saldo Documento	Vence
Cliente:			C02963				
Nombre:			TIENDAS CHEDRAUI S.A. DE C.V.				
			Saldo Inicial	0.00			
26/AGO/2008		160447	Factura Crédito	545,086.14		0.00	26/SEP/2008
30/AGO/2008		26673	Devolución sobre Venta		(367.08)		
20/OCT/2008		399288	Efectivo		(544,719.06)		
30/AGO/2008		161407	Factura Crédito	541,687.20		541,687.20	30/SEP/2008
01/SEP/2008		161493	Factura Crédito	541,687.20		541,687.20	01/OCT/2008
02/SEP/2008		161749	Factura Crédito	545,086.14		545,086.14	02/OCT/2008
08/SEP/2008		162663	Factura Crédito	535,137.97		535,137.97	08/OCT/2008
15/SEP/2008		163812	Factura Crédito	228,946.44		228,946.44	15/OCT/2008
15/SEP/2008		163813	Factura Crédito	403,053.00		403,053.00	15/OCT/2008
23/SEP/2008		165124	Factura Crédito	545,791.50		545,791.50	23/OCT/2008
30/SEP/2008		166352	Factura Crédito	513,262.25		513,262.25	30/OCT/2008
30/SEP/2008		166720	Factura Crédito	577,667.56		577,667.56	30/OCT/2008
07/OCT/2008		167756	Factura Crédito	646,518.57		646,518.57	07/NOV/2008
08/OCT/2008		167945	Factura Crédito	561,044.35		561,044.35	08/NOV/2008
13/OCT/2008		168976	Factura Crédito	501,195.20		501,195.20	13/NOV/2008
14/OCT/2008		168978	Factura Crédito	334,553.85		334,553.85	14/NOV/2008
14/OCT/2008		168979	Factura Crédito	264,132.00		264,132.00	14/NOV/2008
20/OCT/2008		170066	Factura Crédito	463,342.25		463,342.25	20/NOV/2008
20/OCT/2008		170067	Factura Crédito	359,133.00		359,133.00	20/NOV/2008
27/OCT/2008		171346	Factura Crédito	390,925.58		390,925.58	27/NOV/2008
29/OCT/2008		171825	Factura Crédito	70,142.80		70,142.80	29/NOV/2008
				8,568,393.00	(545,086.14)	8,023,306.86	

Fig. 7 Estado de cuenta del cliente, que se usa en la empresa

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

La antigüedad de saldos (Fig. 8) muestra los vencimientos de las cuentas por cobrar por cada uno de los clientes, indicándonos las prioridades de cobro, la cobranza extrajudicial y en un momento dado la cobranza legal, basándonos en los periodos de antigüedad de saldos vencidos.

Todo para el Pan Dulce Mexicano, S.A. de C.V.
ANTIGÜEDAD DE SALDOS Y PRONÓSTICO DE COBRANZA
 Fecha de Corte: 31/OCT/2008
 Incluir Documentos menores al: 31/OCT/2008

Moneda: Peso Mexicano

Código	Nombre(Cliente)	Total Vencido	SALDOS VENCIDOS				Total por Vencer	SALDOS POR VENCER				Total
			0-15 Días	16-30 Días	31-45 Días	46 Días o más		0-15 Días	16-30 Días	31-45 Días	46 Días o más	
C02951	PASTELES MYRIAM, S.A. DE C.V.	16,889.00	12,564.00	4,325.00	0.00	0.00	38,629.00	29,653.00	8,976.00	0.00	0.00	55,518.00
C02952	AVIOS NATURALES PARA PANIFICACION, S.A. DE C.V.	27,976.28	27,976.28	0.00	0.00	0.00	64,311.00	35,765.00	28,546.00	0.00	0.00	92,287.28
C02953	CRUZ SIMONA MONTERO MONTEALEGRE	29,475.00	12,675.00	8,300.00	5,900.00	2,600.00	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00	0.00	36,975.00
C02954	ROBERTO JIMENEZ HERNANDEZ	1,200.00	1,200.00	0.00	0.00	0.00	6,100.00	2,500.00	3,600.00	0.00	0.00	7,300.00
C02955	JUAN ANTONIO BENITEZ GONZALEZ	15,000.00	7,300.00	7,200.00	500.00	0.00	6,300.00	3,700.00	2,600.00	0.00	0.00	21,300.00
C02958	HUMBERTO BARRAGAN GARCIA	450,000.00	450,000.00	0.00	0.00	0.00	817,162.00	423,095.00	394,067.00	0.00	0.00	1,267,162.00
C02959	RUBEN BARRAGAN NOVOA	280,191.50	245,096.00	35,095.00	0.00	0.00	381,256.00	254,678.00	126,578.00	0.00	0.00	661,447.50
C02961	GRUPO MERCANTIL GRISEL, S.A. DE C.V.	68,551.00	45,095.00	23,456.00	0.00	0.00	109,465.00	76,898.00	32,567.00	0.00	0.00	178,016.00
C02963	TIENDAS CHEDRAUI, S.A. DE C.V.	4,432,319.26	1,636,721.31	2,253,910.75	541,687.20	0.00	3,590,987.60	2,307,443.97	1,283,543.63	0.00	0.00	8,023,306.86
C02964	COSTCO DE MEXICO, S.A. DE C.V.	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00	7,422,968.00	4,164,981.00	3,257,987.00	0.00	0.00	7,472,968.00
C02965	NUOVA WAL MART DE MEXICO, S. DE R. L. DE C.V.	967,214.26	721,952.38	228,129.44	17,132.45	0.00	3,928,368.50	2,468,183.00	1,460,185.50	0.00	0.00	4,895,582.76
C02966	TEODORO SANCHEZ CUENCA	24,823.00	0.00	12,567.00	7,689.00	4,567.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,823.00
C02967	JUAN BARAJAS ALVAREZ	34,440.00	32,095.00	2,345.00	0.00	0.00	35,098.00	35,098.00	0.00	0.00	0.00	69,538.00
C02969	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ARIS, S.A. DE C.V.	125,678.00	125,678.00	0.00	0.00	0.00	738,000.00	470,000.00	268,000.00	0.00	0.00	863,678.00
C02971	RUBEN DE LA ROSA PEREZ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,200.00	0.00	4,200.00	0.00	0.00	4,200.00
C02972	RUTH IBARRA GUTIERREZ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,760.00	0.00	11,760.00	0.00	0.00	11,760.00
C02973	TOMAS SALVADOR PRIEGO	1,897.00	1,897.00	0.00	0.00	0.00	1,576.00	1,576.00	0.00	0.00	0.00	3,473.00
C02974	ELSA CARLOTA GUTIERREZ LOPEZ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,362.00	5,930.00	3,432.00	0.00	0.00	9,362.00
C02975	ACCEL COMERCIAL, S.A. DE C.V.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,500.00	15,000.00	2,500.00	0.00	0.00	17,500.00
C02978	SILVIA LOPEZ MONZALVO	76,124.09	33,880.00	21,481.09	11,087.00	9,676.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	76,124.09
C02981	ALMA HERMELINDA ESPINOZA GARCIA	6,585.00	6,585.00	0.00	0.00	0.00	25,500.00	12,565.00	12,935.00	0.00	0.00	32,085.00
C02982	FORTES DONLITS S.A. DE C.V.	38,700.00	32,000.00	6,700.00	0.00	0.00	58,045.00	42,367.00	15,678.00	0.00	0.00	96,745.00
C02983	OSCAR HERNANDEZ MAGANA	41,227.70	0.00	0.00	0.00	0.00	41,227.70	0.00	0.00	0.00	0.00	41,227.70
C02985	SERGIO PEREZ MENESES	11,454.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,454.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,454.00
C02988	JORGE ANGELES PIZANO	8,437.00	0.00	0.00	0.00	8,437.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,437.00
C02989	JORGE GOMEZ SUAREZ	1,400.00	0.00	0.00	0.00	1,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,400.00
C02991	MOISES BACK WAPINSK	3,075.00	3,075.00	0.00	0.00	0.00	9,012.00	3,576.00	5,436.00	0.00	0.00	12,087.00
C02992	ELISA RAMIREZ ESCAMILLA	1,320.00	0.00	1,320.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,320.00
C02993	ISAAC GUTIERREZ CRISTOBAL	2,094.50	0.00	0.00	0.00	2,094.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,094.50
C02994	MONICA JIMENEZ MENDEZ	450,221.00	125,654.00	324,567.00	0.00	0.00	35,085.00	35,085.00	0.00	0.00	0.00	485,306.00
C02995	JOSE LUIS GONZALEZ GUERRERO	220,482.74	0.00	0.00	0.00	220,482.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	220,482.74
C02996	MARIA LILIA CAMACHO VAZQUEZ	56,517.40	56,517.00	0.00	0.40	0.00	61,673.75	17,143.75	44,530.00	0.00	0.00	118,191.15
C02997	VICTOR DOTOR DE LA PORTILLA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,178,135.50	743,534.00	434,601.50	0.00	0.00	1,178,135.50
C02998	MAURA AMBROSIO LOPEZ	34,801.00	32,456.00	2,345.00	0.00	0.00	23,086.00	15,432.00	7,654.00	0.00	0.00	57,887.00
		7,478,093.73	3,660,416.97	2,931,741.28	583,996.05	301,939.44	18,581,080.35	11,171,703.72	7,409,376.63	0.00	0.00	26,059,174.08

Fig. 8 Antigüedad de saldos de clientes, que se usa en la empresa

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

Los estados de cuenta bancarios deben ser el único soporte de un cobro de clientes (soportes de fichas de depósito o transferencias bancarias), para un mejor control se debe utilizar una o varias cuentas bancarias exclusivamente para el depósito de cobranza de clientes.

La conciliación de bancos (Fig. 9) con los cobros de clientes, es un documento que se debe generar mensualmente, determinando las partidas en conciliación de los pagos de clientes no identificados.

**TODO PARA EL PAN DULCE MEXICANO, S.A. DE C.V.
CONCILIACIÓN BANCARIA DE CUENTAS PARA INGRESOS DE CLIENTES
AL CIERRE DE OCTUBRE 2008**

CONCEPTO	FECHA	AL 31 DE OCTUBRE DEL 2008	OBSERVACIONES
SALDO EN CONTABILIDAD		\$ 12,650,321.00	
(-) (MENOS) CARGOS EN CONTABILIDAD NO CONSIDERADOS EN BANCOS		\$ -	
(+) (MAS) ABONOS EN CONTABILIDAD NO CONSIDERADOS EN BANCOS		\$ -	
(+) (MAS) CARGOS EN BANCOS NO CONSIDERADOS EN CONTABILIDAD		\$ 83,275.00	
Partidas contables no registradas en Contabilidad (asientos contables)			
Comisión por servicios RAP	30/10/2008	\$ 28,500.00	
IVA por comisión de servicios RAP	30/10/2008	\$ 4,275.00	
Cheque devueltos en camara por bancos			
Cheque devuelto No. 2930 Bancomer	30/10/2008	\$ 32,000.00	
Cheque devuelto No. 8990 Banorte	30/10/2008	\$ 18,500.00	
Comision de Cheque Dev. No. 2930 Bancomer	30/10/2008	\$ 100.00	
Comision de Cheque Dev. N0. 8990 Banorte	30/10/2008	\$ 150.00	
IVA Comisión Ch. Dev	30/10/2008	\$ 15.00	
IVA Comisión Ch. Dev	30/10/2008	\$ 22.50	
(-) (MENOS) ABONOS EN BANCOS NO CONSIDERADOS EN CONTABILIDAD		\$ -	
Partidas por conciliar (Depositos no identificados)			
Deposito en efectivo	27/10/2008	\$ 10,500.00	
Deposito en efectivo	28/10/2008	\$ 10,000.00	
Deposito de cheque No. 1479	29/10/2008	\$ 9,965.50	
Deposito en efectivo	30/10/2008	\$ 9,870.00	
Deposito en efectivo	30/10/2008	\$ 6,637.95	
COMPROBACION MATEMÁTICA		\$ 12,733,596.00	
SALDO EN BANCOS		\$ 12,733,596.00	
DIFERENCIA EN CONCILIACION DE CLIENTES		\$ -	

Fig. 9 Conciliación de bancos con contabilidad

Con referencia a la conciliación (Fig. 10) de la cuenta de clientes con el módulo de la administración de las cuentas por cobrar, se debe conciliar todos los rubros que aumenten o disminuyan el saldo de las cuentas contables que están a cargo del departamento de crédito y cobranza.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

**TODO PARA EL PAN DULCE MEXICANO, S.A. DE C.V.
CONCILIACIÓN DEL MÓDULO DE CLIENTES (COBRANZA - CONTABILIDAD)
AL CIERRE DE OCTUBRE 2008**

CONCEPTO	FECHA	AL 31 DE OCTUBRE DEL 2008	OBSERVACIONES
SALDO DE CLIENTES DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA		\$ 92,298,560.00	
(-) (MENOS) CARGOS EN COBRANZA NO CONSIDERADOS EN CONTABILIDAD		\$ 72,093.00	
Facturas no registradas en contabilidad		\$ 32,567.00	
Factura No. 235984	30/10/2008	\$ 32,567.00	
Nota de cargo no registradas en contabilidad		\$ 10,925.00	
Nota de Cargo No. 1520	30/10/2008	\$ 10,925.00	
Cheque devueltos en ventanilla no registradas en contabilidad		\$ 28,601.00	
Cheque devuelto en ventanilla No. 2345 Banamex	30/10/2008	\$ 28,601.00	
(+) (MAS) ABONOS EN COBRANZA NO CONSIDERADOS EN CONTABILIDAD		\$ 2,070.00	
Notas de Crédito no registradas en Contabilidad		\$ 2,070.00	
Nota de crédito No. 2919	30/10/2008	\$ 870.00	
Nota de crédito No. 2920	30/10/2008	\$ 1,200.00	
(+) (MAS) CARGOS EN CONTABILIDAD NO CONSIDERADOS EN COBRANZA		\$ 434,870.00	
Partidas contables no registradas en Cobranza (asientos contables)		\$ 384,120.00	
Cancelacion provision P.D. 698	28/10/2008	\$ 350,000.00	
Cancelacion de IVA Duplicado	29/10/2008	\$ 34,120.00	
Cheque devueltos en camara por bancos		\$ 50,500.00	
Cheque devuelto No. 2930 Bancomer	30/10/2008	\$ 32,000.00	
Cheque devuelto No. 8990 Banorte	30/10/2008	\$ 18,500.00	
Notas de cargo no registradas en Cobranza		\$ 250.00	
Comision de Cheque Dev. No. 2930 Bancomer	30/10/2008	\$ 100.00	
Comision de Cheque Dev. No. 8990 Banorte	30/10/2008	\$ 150.00	
Facturas no registradas en Cobranza (canceladas)		\$ -	
		\$ -	
(-) (MENOS) ABONOS EN CONTABILIDAD NO CONSIDERADOS EN COBRANZA		\$ 1,481,609.45	
Partidas contables no registradas en Cobranza		\$ 1,412,167.00	
Reserva de cuentas incobrables de Enero a Septiembre 2008	30/09/2008	\$ 1,412,167.00	
Reserva de cuentas incobrables de Octubre 2008	30/10/2008	\$ 137,600.00	
Partidas por conciliar (Depositos no identificados)		\$ 46,973.45	
Deposito en efectivo	27/10/2008	\$ 10,500.00	
Deposito en efectivo	28/10/2008	\$ 10,000.00	
Deposito de cheque No. 1479	29/10/2008	\$ 9,965.50	
Deposito en efectivo	30/10/2008	\$ 9,870.00	
Deposito en efectivo	30/10/2008	\$ 6,637.95	
Devoluciones no registradas en Cobranza (N.C.por dev.canceladas)		\$ 9,419.00	
Devolución No. 2921	30/10/2008	\$ 1,400.00	
Devolución No. 2922	30/10/2008	\$ 8,019.00	
Notas de crédito no registradas en Cobranza (N.C.por desc.canceladas)		\$ 13,050.00	
Nota de crédito No. 2923	30/10/2008	\$ 7,000.00	
Nota de crédito No. 2924	30/10/2008	\$ 6,050.00	
COMPROBACION MATEMÁTICA		\$ 91,181,797.55	
SALDO DE CLIENTES EN CONTABILIDAD		\$ 91,181,797.55	
DIFERENCIA EN CONCILIACION DE CLIENTES		\$ -	

Fig. 10 Conciliación del módulo de clientes con la contabilidad

EL PRESUPUESTO DE COBRANZA

Para la elaboración del presupuesto de cobranza, se consideran las principales variables para determinar un presupuesto de cobranza que fuera fácil de interpretar y presentar en varias modalidades, estas variables son las establecidas por clientes, tipo de negocio, zona geográfica y funciones del personal responsable de ventas y cobranza.

Apegándome a las necesidades de flujo de efectivo que el área de finanzas requiere para cumplir las obligaciones de la empresa, se desarrolla un presupuesto de cobranza que permita indicar el flujo de ingresos por cobranza a clientes, dependiendo el día y la semana de cada mes, para lograr este tipo de presupuestos se preparó una base de datos que agrupara la información necesaria y que a su vez, ésta información se obtuviera de los sistemas de información de la empresa.

Considerando que la empresa cuenta con clientes, donde el plazo del crédito es menor a 30 días, se clasifica el presupuesto en dos rubros importantes, uno que considere las ventas ya realizadas y otro en base a la estimación de ventas presupuestadas del mismo periodo.

Para lograr un presupuesto de cobranza que cuente con esta información y que permita cumplir con el flujo de efectivo presupuestado por el área de finanzas para cumplir con las obligaciones de la empresa, nos debemos basar en la siguiente cédula (Fig. 11).

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

Actualmente en el presupuesto de cobranza se consideran los saldos vencidos y por vencer de todos los clientes, también se incluyen las ventas presupuestadas que son cobrables dentro del mismo periodo, basándose en estos datos se genera el presupuesto de cobranza en diferentes formas, según las necesidades de análisis y medición del mismo. Este presupuesto se puede presentar en forma global, por distrito y por responsable.

A continuación se presenta un presupuesto de cobranza global (Fig. 12) donde se agrupan los ingresos de forma semanal en un periodo mensual de cobranza.

**TODO PARA EL PAN DULCE MEXICANO, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COBRANZA PARA NOVIEMBRE DEL 2008**

TIPO DE NEGOCIO	SALDO TOTAL	01 - 02 NOV-08	03 - 09 NOV-08	10 - 16 NOV-08	17 - 23 NOV-08	24 - 30 NOV-08
VENTAS REALIZADAS						
AUTOSERVICIOS	\$ 19,540,200.00	\$ 350,000.00	\$ 3,967,000.00	\$ 5,964,234.00	\$ 4,130,600.00	\$ 5,128,366.00
GRUPOS CORPORATIVOS	\$ 34,600,020.00	\$ 1,400,666.00	\$ 8,050,834.00	\$ 5,877,845.00	\$ 8,870,100.00	\$ 10,400,575.00
MAYORISTAS	\$ 29,500,360.00	\$ 1,670,000.00	\$ 5,380,300.00	\$ 7,989,450.00	\$ 8,289,321.00	\$ 6,171,289.00
ARTESANAL	\$ 8,657,980.00	\$ 75,000.00	\$ 2,500,030.00	\$ 3,432,120.00	\$ 1,500,500.00	\$ 1,150,330.00
TOTAL	\$ 92,298,560.00	\$ 3,495,666.00	\$ 19,898,164.00	\$ 23,263,649.00	\$ 22,790,521.00	\$ 22,850,560.00
VENTAS PRESUPUESTADAS						
AUTOSERVICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GRUPOS CORPORATIVOS	\$ 7,890,542.00	\$ -	\$ 750,200.00	\$ 3,250,500.00	\$ 1,150,600.00	\$ 2,739,242.00
MAYORISTAS	\$ 5,479,280.00	\$ -	\$ 360,600.00	\$ 1,890,432.00	\$ 935,060.00	\$ 2,293,188.00
ARTESANAL	\$ 14,745,300.00	\$ -	\$ 3,441,367.00	\$ 4,457,001.00	\$ 3,734,254.00	\$ 3,112,678.00
TOTAL	\$ 28,115,122.00	\$ -	\$ 4,552,167.00	\$ 9,597,933.00	\$ 5,819,914.00	\$ 8,145,108.00
TOTAL	\$ 120,413,682.00	\$ 3,495,666.00	\$ 24,450,331.00	\$ 32,861,582.00	\$ 28,610,435.00	\$ 30,995,668.00

Fig. 12 Formato de presupuesto global por tipo de negocio.

Los indicadores del avance del presupuesto, está disperso por agente de ventas o gestor de cobranza y por día de visita a clientes, una vez que el presupuesto se encuentra en el sistema del control de cuentas por cobrar de la empresa, todos los usuarios de ventas y cobranza tienen acceso a los indicadores que genera el sistema de forma automática, esto permite que se tomen acciones en cuanto alguno de los agentes o gestores que tengan problemas para realizar el cobro presupuestado, a pesar de la gestión que se realiza, hay clientes que se atrasan en los pagos, motivos por los cuales se tienen medidas de contingencia, y se ejerce la cobranza extrajudicial y legal.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

El presupuesto y la medición del mismo, es la base para el cálculo de las comisiones que se le pagan a la fuerza de ventas por el cumplimiento en la cobranza, estas comisiones están consideradas en el contrato laboral de cada empleado que ejerza la función de cobranza.

RESERVA DE LAS CUENTAS INCOBRABLES

La reserva de cuentas incobrables se determina en base a lo establecido en la política de crédito y cobranza, en esta política se establece que todos los saldos vencidos al cierre de cada periodo contable a más de 180 días (Fig. 13) el responsable del departamento de crédito y cobranza, debe solicitar a la dirección de finanzas la reserva de las cuentas incobrables.

Esta reserva de cuentas incobrables, se debe determinar de la siguiente forma:

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

**TODO PARA EL PAN DULCE MEXICANO, S.A. DE C.V.
ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CLIENTES AL 30 DE OCTUBRE DEL 2008
DETERMINACION DE RESERVA DE CUENTAS INCOBRABLES**

CONCEPTO	IMPORTE	%
CUENTA CORRIENTE	\$ 72,850,500.00	78.93%
30 A 60 DIAS	\$ 12,600,789.00	13.65%
61 A 90 DIAS	\$ 3,975,000.00	4.31%
91 A 120 DIAS	\$ 1,365,900.00	1.48%
121 A 150 DIAS	\$ 893,571.00	0.97%
151 A 180 DIAS	\$ 475,200.00	0.51%
MAS DE 180 DIAS	\$ 137,600.00	0.15%
TOTAL	\$ 92,298,560.00	100.00%

RESUMEN DE LA RESERVA DE CUENTAS INCOBRABLES		
RESERVA ACUMULADA ENERO A SEPTIEMBRE 2008	\$ 1,412,167.00	1.53%
RESERVA MES DE OCTUBRE 2008	\$ 137,600.00	0.15%
TOTAL RESERVA AL CIERRE DE OCTUBRE 2008	\$ 1,549,767.00	1.68%

Fig. 13 Formato para determinar la reserva de cuentas incobrables

La aplicación o cancelación de la reserva de cuentas incobrables, se debe hacer al momento de obtener un cobro por esta vía o la sentencia de un proceso legal. También se podrá aplicar esta reserva de cuentas incobrables, en base a la recomendación de auditoria externa autorizada por la dirección de finanzas.

COBRANZA EXTRAJUDICIAL Y ASPECTOS LEGALES

En este capítulo de cobranza extrajudicial y los aspectos legales para la cobranza por la vía legal, el departamento de crédito y cobranza, debe integrar toda la información necesaria para valorizar el tipo de procedimiento legal que se debe ejecutar por parte del área legal, así como, valorar el costo del proceso, determinando si vale la pena ejercer un proceso judicial o solo para el cumplimiento de la deducción de las cuentas incobrables. El departamento de crédito y cobranza, debe verificar la documentación y conocer si el proceso de la cobranza por la vía judicial, debe partir de un proceso ordinario mercantil o ejecutivo mercantil, de esta forma se tendrá un estimado de tiempo de recuperación y así mismo, el costo del proceso completo.

Una vez que se determine que una cuenta por cobrar se debe turnar al área jurídica para su cobro, se debe entregar toda la documentación e información que se pueda integrar en un expediente para los abogados.

En este apartado también se considera el procedimiento para cancelar o aplicar la reserva de cuentas incobrables, esto dependerá de la sentencia del juicio y de las recomendaciones de la auditoría externa que dictamine los estados financieros de la empresa.

INTEGRACION DE EXPEDIENTE DE CLIENTE

Cuando el departamento de crédito y cobranza, haya ejercido la cobranza ordinaria y la cobranza extrajudicial no obteniendo el cobro, se debe integrar todo el expediente del cliente para turnarlo a jurídico, considerando lo siguiente:

- Expediente de la documentación con la que se otorgó el crédito.
- Documentos y títulos de crédito por cobrar.
- Estado de cuenta del cliente (historial de operaciones).
- Documentos recientes que sirvan como historia de la cobranza extrajudicial.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

- Resumen de todos los procesos de cobro y datos adicionales que sirvan para ejercer la cobranza legal.
- Documentos de bienes en garantía.

Todos los documentos anteriores se deben integrar a un solo expediente y se debe entregar a los abogados, resguardando el departamento de crédito y cobranza una copia del mismo para su coordinación.

El departamento de crédito y cobranza, al entregar el expediente a los abogados, debe coordinar en conjunto con los abogados las disposiciones legales que se relacionen con las cuentas por cobrar; la legislación impositiva, la legislación civil, la legislación mercantil y penal, están relacionadas con la concesión de créditos, su recuperación y prescripción (legalmente incobrables). El responsable del departamento de crédito y cobranza, debe referirse a la ley aplicable a cada situación y mantener constante comunicación con el departamento jurídico; tanto para asesoría como para el tratamiento de otras cuentas de cobro dudoso.

CONDICIONES DE PAGO POR COBRANZA LEGAL

La empresa debe contar con un contrato de servicios profesionales, celebrado por la empresa y los abogados para la recuperación de cuentas vencidas de clientes. En este contrato se especificarán los porcentajes y forma de pago a los abogados por la recuperación de cartera vencida de clientes, y los tiempos de recuperación. Habrá variaciones en la forma de pago para algunos procesos especiales, dependiendo del cliente y los montos a recuperar, para estas variaciones se debe agregar un formato o anexo al contrato para iniciar el proceso.

PROCESO DE COBRO POR EL DEPARTAMENTO JURÍDICO

El departamento de crédito y cobranza debe indicar a los abogados como proceder con las cuentas vencidas de clientes, esto dependerá del monto por cobrar al cliente y de los documentos y garantías que se tengan para proceder.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

Existen dos formas de cómo proceder con el cliente, una que los abogados procedan a la aplicación de las leyes relacionadas a cada situación de las cuentas por cobrar hasta obtener el cobro y la sentencia del proceso, y la otra será proceder a documentar la incobrabilidad y emitir una constancia legal, correspondiente a las cuentas incobrables.

PROCESO ADMINISTRATIVO EN CASO DE FRAUDE POR EMPLEADOS

Cuando se detecte un fraude directo o indirecto ocasionado por algún empleado, se deben atender los siguientes puntos:

- Confirmación del fraude.
- Realizar confirmación de saldos con todos los clientes.
- Resguardo de todos los documentos por cobrar que tenga a su cargo.
- Determinación del monto del fraude.
- Documentar la causal por la que se pone a disposición el empleado.
- Poner a disposición al empleado a los departamentos de recursos humanos y área jurídica.

Si el empleado pertenece a una empresa de prestación de servicios (agencia de recursos humanos), la empresa deberá solicitar el pago del monto del fraude y la agencia debe aplicar la fianza correspondiente.

Cuando el empleado pertenezca a la empresa, se debe poner a disposición del departamento de recursos humanos y área jurídica para apegarse a la Ley Federal del Trabajo en la rescisión del contrato laboral y la aplicación de la fianza correspondiente.

CIERRE DEL PROCESO LEGAL

Los abogados al concluir el proceso legal de cobro al cliente, deben integrar el expediente con los comprobantes de cobro al cliente, sentencia del proceso legal y un resumen de las recomendaciones y observaciones a la empresa, donde debe

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

indicar como evitar el riesgo para otros clientes que se encuentren en la misma situación que originó la recuperación del saldo por la vía legal.

El área jurídica debe entregar el expediente al responsable del departamento de crédito y cobranza para su análisis con la dirección de finanzas y el resguardo correspondiente.

La documentación del proceso legal, serán los únicos documentos para la cancelación o aplicación de la reserva de cuentas incobrables por parte del departamento de crédito y cobranza.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Dentro del análisis y discusión de este trabajo y la experiencia profesional nos vamos a enfocar a seis puntos que debe atender el profesionista, los cuáles explico a continuación:

- **Preparación del Licenciado en Contaduría**, la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, cuenta con el plan de estudios más amplio y completo que pudiera existir en la formación de profesionistas, sin embargo, es muy importante que el alumno a lo largo de su formación, conozca perfectamente el campo de acción donde debe aplicar cada uno de los conocimientos adquiridos de cada una de las asignaturas, considero que cuando el alumno tenga claro la aplicación de conocimientos dentro del sector privado o público, despertará en él un mayor interés y esto apoyará a formar profesionistas con mayor competitividad.
- Se considera de gran relevancia la asignatura **Desarrollo de la Personalidad Profesional**, la cual sería conveniente que todos los profesionistas la cursen, no importando la especialidad terminal, actualmente solo la cursan algunas especialidades en el área terminal, sin embargo, es muy interesante que todas las especialidades tengan la orientación del desarrollo del profesionista, esto apoyará a los egresados la elección del desarrollo profesional en el sector público, privado, docencia e investigación y desarrollo independiente.
- **El control interno**, facilitará al profesionista el análisis de la información y así mismo, la toma de decisiones acertadas, logrando los objetivos particulares del profesionista (satisfacción de calidad profesional) y de las empresas o institución.
- Uno de los refuerzos que debe tener la formación del profesionista del Licenciado en Contaduría es que debe ser **analista en los métodos de sistematización de la información (sistemas computacionales)**, en ocasiones el profesionista se encuentra con limitantes de los sistemas de información y muchas veces termina adaptándose a los recursos tecnológicos

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

de la empresa, sin embargo, debe participar en las mejoras a los sistemas para facilitar el análisis de la información y evitar reproceso de la misma.

- Cuando el profesionista invierte tiempo suficiente al desarrollo de los procedimientos de control interno y métodos de sistematización orientados a obtener información veraz y oportuna, es cuando realmente aplica los conocimientos de **análisis y dirección financiera**.
- **La toma de decisiones** del profesionista derivado de un análisis financiero, es una de las responsabilidades más importantes de su profesión, siendo que estas deberán estar soportadas por información fehaciente para que cada una de las decisiones sea acertada en cada objetivo o proyecto.

El profesionista en Contaduría egresado de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, deberá aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación, en el desarrollo de actividades relacionadas con su profesión, siempre apegadas al código de ética y a la Ley de Profesiones, así mismo, deberá actualizar y profundizar los conocimientos, esta será la distinción y la competitividad de los profesionistas egresados de la FESC-UNAM con el resto de los profesionistas de otras instituciones educativas de estudios de licenciatura o posgrado.

Con referencia al desarrollo de este trabajo profesional, el profesionista que ocupe el puesto de Crédito y Cobranza a nivel gerencial o directivo, debe conocer perfectamente las políticas y procedimientos de la empresa donde preste los servicios profesionales, control interno y administrativo de las cuentas por cobrar, apegarse al código de ética y ser una persona con mucha seguridad en la toma de decisiones, siendo que esta área interactúa con áreas internas y externas para el cumplimiento de tan importante actividad.

RECOMENDACIONES

La actuación que se tiene como Licenciado en Contaduría en el departamento de crédito y cobranza, que comprende desde la implementación hasta el funcionamiento del mismo, me ha dado la oportunidad de conocer el campo de acción y participación profesional que el Licenciado en Contaduría tiene cuando está al frente de esta importante área.

Cuando una empresa cuenta con una estructura donde comprende el departamento de crédito y cobranza, en este departamento se delegan funciones importantes en el ámbito financiero, la cual en este caso en particular, se ha tenido la oportunidad de aportar conocimientos y obtener experiencia en el manejo y control del departamento de crédito y cobranza, por lo tanto, es relevante hacer las siguientes recomendaciones:

Referente a la implementación del departamento de crédito y cobranza, en primer lugar se debe conocer el número de operaciones y el valor de las mismas, así como, la participación de otras áreas en las funciones del departamento, esto servirá para determinar los recursos monetarios, humanos y técnicos con los que debe contar el departamento para su funcionamiento integral.

En seguida se recomienda generar una estructura funcional del departamento, donde es importante delegar dos funciones, una para el otorgamiento del crédito y otra para gestionar el cobro, registro y control del crédito otorgado, es importante que el profesionista entreviste y participe en la decisión de contratación o integración del personal para este departamento, siendo que es de vital importancia la honestidad y responsabilidad de los integrantes de esta importante área.

La estructura del departamento, la participación de otras áreas, las operaciones y el valor de las mismas, generarán bases para el borrador de la política de crédito y cobranza, así como, los procedimientos operativos que se deben establecer para una óptima eficiencia de las finanzas crediticias. Normalmente la política de crédito y cobranza y los procedimientos, son presentados a la dirección de finanzas para ser aprobados por el consejo de administración.

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

Es muy importante que el profesionista a cargo del departamento de crédito y cobranza, genere las bases para auditar el funcionamiento de la política y los procedimientos, esto permitirá la adecuación de las deficiencias que se puedan tener hasta contar con procedimientos robustos en el control de las operaciones del departamento.

Se recomienda rotar al personal del departamento para prever situaciones de fraude y sustitución de funciones, con respecto a fraudes, la rotación de personal nos va a permitir conocer cuando el ejecutivo esté en acuerdo con los operativos para financiamiento personal o robo de dineros correspondientes a la cobranza, cuando se tiene una rotación continua de personal, no existe oportunidad de este tipo de alianzas. Otro beneficio al rotar el personal es que se tenga cubierta la operación por personal del mismo departamento en casos de ausentismo, vacaciones o sustitución; siendo que el departamento de crédito y cobranza considera funciones operativas y administrativas, por ejemplo: todos los departamentos de una empresa, genera un registro para cada operación, sin embargo, el departamento de crédito y cobranza, genera gran cantidad de registros al llevar un control de entrada y salida del mismo documento hasta obtener el cobro total.

En la administración de los dineros, se recomienda que cada agente de ventas y gestores que gestionen cobranza, realicen directamente los depósitos en el banco, en una cuenta bancaria asignada para el control de cobranza y referenciada para la fácil identificación del depósito. En caso que se reciban dineros para su resguardo y posteriormente ser trasladados por una empresa de valores, se recomienda contar con un cajero, cajas de seguridad con doble chapa o combinación y un contrato con una empresa de valores que cuente con un seguro del valor promedio de los dineros trasladados.

Es muy importante que la empresa cuente con póliza de seguro empresarial, donde se consideren los siniestros de robo de dineros, así como, contar con una fianza individual o grupal para los empleados que manejen dineros de la empresa.

Como se observa, la responsabilidad del profesionista que está al frente del departamento de crédito y cobranza, debe contar con amplios conocimientos, carácter para la toma de decisiones y sobre todo debe tener un alto grado de responsabilidad y honestidad.

CONCLUSIONES

El Licenciado en Contaduría en el desarrollo profesional, tiene una participación muy importante en el departamento de crédito y cobranza, pues en esta área se manejan todas las operaciones financieras correspondientes a las ventas de la empresa, esto permite al responsable del departamento a tomar decisiones bien fundamentadas, donde en ocasiones el profesionista debe tomar una postura de independencia mental para cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos para la medición del riesgo del capital de la empresa. También interviene en el desarrollo de la empresa cuando se debe tomar decisiones para el incremento de ventas o desarrollo de mercado, basándose en el análisis financiero que permita establecer un proyecto de inversión a corto o largo plazo, considerando el riesgo y el beneficio que debe tener la empresa al impulsar estos proyectos.

Como profesionista, debe tener habilidades en la toma de decisiones, ser un excelente coordinador y motivador del personal, tanto administrativo como operativo, debe ser negociador y exigente en el cumplimiento de los compromisos, además debe ser analítico para la implementación de mejoras en las políticas y procedimientos del control interno. Continuamente debe estar auditando las políticas y procedimientos para lograr que la empresa tenga un beneficio en la aplicación eficiente de todos los controles establecidos, así mismo, proporcionar información veraz y oportuna a la dirección de finanzas y usuarios de otras áreas correlacionadas al manejo del crédito y su cobro.

Los conocimientos que debe dominar el responsable del departamento de crédito y cobranza, deben ser contables, financieros, fiscales y las leyes referidas a los títulos y operaciones de crédito. En el aspecto contable, se debe llevar un eficiente control del registro de las operaciones, siendo que toda la información que se genera en el departamento de crédito y cobranza, representa uno de los rubros más importantes dentro de una auditoría; en la parte financiera, la información que genera el departamento de crédito y cobranza es base para la planeación del flujo de efectivo y desarrollo de nuevos proyectos de inversión; haciendo referencia a la parte fiscal, el departamento de crédito y cobranza proporciona la integración de los ingresos de la empresa, que serán base para el cálculo de impuestos, así como, del flujo de efectivo que es parte de la base para otros impuestos y con respecto a las leyes

Actuación del Licenciado en Contaduría en el Departamento de Crédito y Cobranza

referidas a los títulos y operaciones de crédito, debe conocer las bases para la toma de decisiones en situaciones de cobranza extrajudicial y legal, en estos casos el profesionista que está al frente del departamento de crédito y cobranza, tiene la responsabilidad de ejercer una cobranza orientada a la presión legal o en su defecto debe analizar y documentar correctamente los saldos de clientes para proceder a una cobranza apoyada por el área jurídica.

El profesionista que tenga la responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, también debe conocer la operación de otras áreas (ventas, almacén, tráfico, contabilidad, sistemas, recursos humanos y el área jurídica) que se encuentran vinculadas a las funciones del departamento, esto facilitará al profesionista en la toma de decisiones para situaciones internas y externas.

Cabe mencionar que el Licenciado en Contaduría se desarrolla profesionalmente en estos puestos, siendo que la importancia del departamento de crédito y cobranza va a depender de la estructura de la empresa, del valor financiero que se controle en el departamento, del número de operaciones y del personal que integre el departamento. Existen empresas donde se tiene una estructura a nivel directivo, incluso independiente a la estructura general de la empresa, pero esto va a depender del tamaño de la misma.