



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**CONTROL INTERNO: IMPLANTACIÓN EN EL ÁREA
DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE CUBETAS DE PLÁSTICO PARA
USO INDUSTRIAL.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

P R E S E N T A:

MARTHA SOTELO MARTÍNEZ

ASESOR C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera

CUAUTITLAN ESTADO DE MÉXICO, 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

***PORQUE CON SUS VIDITAS ME HAN ENSEÑADO LA
GRANDEZA DE MI VIDA, CON SUS OJOS ME MOSTRARON LO
ASOMBROSO DE LA LLUVIA, Y CON SUS MANOS ME
ENSEÑARON EL TRABAJO DE DIOS.***

EVA

MARGARITA

SAUL

VICTOR

ANGEL

TONANTZIN

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por la fuerza que me das cada instante,
porque nunca me has permitido caer sin
aprender algo bueno, gracias Padre por
estar presente en mi,
por permitirme conocer tu amor
y mantenerme bajo el manto de Tu Santa Madre.

A LA U.N.A.M. Y A LA F.E.S.C.

Porque al abrir sus puertas a mi paso y aceptarme
como parte de ustedes, logramos mano a mano
formarme como profesionista y como humano
gracias por brindarme esta maravillosa
experiencia.

A MI ASESOR

Por brindarme su tiempo y sus conocimientos
demostrándome una vez mas cual es la finalidad de
la docencia.

Gracias C.P. Cesar Galo Ramirez Herrera

Quiero darte gracias y brindarte reconocimiento por ser parte importante en mi vida personal y profesional.

A las empresas en donde he laborado, por los conocimientos brindados y las experiencias que logré adquirir pero sobre todo por la oportunidad que me brindaron al confiar en mi.

A mi familia, que siempre ha estado a mi lado brindándome su apoyo y comprensión, porque me ha enseñado cosas que nadie más podría, Porque sin darse cuenta se han sacrificado y por lo cual les pido perdón y les ofrezco este logro que es de todos.

A mi mamá, porque me enseñas cada día que no dependo de los demás para lograr lo que quiero y que sin embargo les debo respeto por ayudarme a lograr lo que quiero.

A mi papá, porque se que siempre has estado conmigo.

A mis hermanas porque me ayudan y me apoyan por peor que se encuentre la situación.

A mis sobrinos, por sus sonrisas y sus ilusiones compartidas, por dejarme crecer con ustedes.

A Pedro, por estar conmigo en este momento y brindarme tu amor, apoyo y comprensión.

A mis amigos y amigas que han estado conmigo, gracias por su amistad y sus palabras de aliento cuando lo he necesitado.

A ustedes y a muchas mas personas....

GRACIAS

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	V
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	VI

Capítulo 1. GENERALIDADES

1.1 Definición de auditoría.	1
1.2 Antecedentes y evolución de la auditoría.	2
1.3 Clasificación de la auditoría.	6
1.4 Principios de Contabilidad Generalmente aceptados.	8
1.5 Definición de control interno.	11
1.6 Estudio y evaluación del control interno.	12

Capítulo 2. NORMAS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

2.1 Concepto de Normas de Auditoría.	18
2.2 Clasificación.	18
2.3 Técnicas de Auditoría.	25
2.4 Concepto de Procedimientos de Auditoría.	27
2.5 Naturaleza, extensión y alcance de los procedimientos de auditoría.	27

Capítulo 3. CUENTAS POR COBRAR

3.1 Concepto.	30
3.2 Objetivo.	32
3.3 El Crédito y la Cobranza.	35
3.4 El Control Interno en las cuentas por cobrar.	44
3.4.1. Importancia.	45
3.4.2. Normas que lo regulan.	50
3.4.3. Implantación.	53

Capítulo 4. ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

4.1 Organización.	60
4.2 Principales funciones.	63
4.3 Políticas.	67
4.4 Informes.	69
4.5 Consecuencias de un deficiente Control Interno.	70
CASO PRÁCTICO	72
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126

RESUMEN

Con este trabajo se pretende sintetizar de alguna manera, la temática que se hace necesaria para la implementación del control interno.

En el primer capítulo se hace un enfoque de los conceptos de auditoría y control interno así como su clasificación y antecedentes y de igual forma se enumeran los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

En el segundo capítulo, se define cuales son las normas, las técnicas y los procedimientos que se utilizan en el contexto de la auditoría, su clasificación y alcance.

En el tercer capítulo se enumeran el concepto, objetivo e importancia de las cuentas por cobrar, los procedimientos de auditoría aplicados a este rubro así como los conceptos y estándares de el crédito y la cobranza.

En un cuarto capítulo se hará referencia a la forma de la estructura y funcionamientos del área de cuentas por cobrar dentro de un ente económico es decir, su organización, funciones, políticas y los informes que emite dicho departamento.

Y se termina con un caso práctico donde se muestran los errores en los que puede caer una empresa al no contar con un control interno establecido y de igual manera se propone un manual de organización y procedimientos para la empresa, enfocado al departamento de cuentas por cobrar.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos sesenta años la industria de las materias plásticas tuvo un desarrollo de proporciones gigantes, superando la industria del acero. Desde el poliestireno, polietileno, cloruro de polivinilo, poliamidas, y sucesivamente polipropileno han entrado en las casas de todos nosotros, independientemente de la condición social, en las ciudades más remotas como en las grandes ciudades, en los países industrializados como en las economías agrícolas.

Ha sido un gran fenómeno de enormes proporciones y ha logrado de forma dinámica y rápida la sustitución progresiva de los materiales tradicionales, tomando distintas formas y estructuras de los objetos con los cuales el ser humano se hace rodear y utiliza para la realización de sus actividades diarias. La misma bandeja, fabricada con el mismo material, en los mismos colores y con las mismas formas la podemos encontrar en América como en Europa.

El primer plástico se origina como resultado de un concurso realizado en 1860 en los Estados Unidos, cuando se ofrecieron 10.000 dólares a quien produjera un sustituto del marfil cuyas reservas se estaban agotando, para la fabricación de bolas de billar. Ganó el premio John Hyatt, quien inventó un tipo de plástico al que llamó celuloide. Un nuevo material que podía ser utilizado en su estado sólido, plástico o fluido, y que se presentaba rígido como el marfil, opaco, flexible, resistente al agua, coloreable y era posible trabajarlo con un utensilio como los metales, estampar por compresión y laminar. Con él se empezaron a fabricar distintos objetos como mangos de cuchillo, armazones de lentes y película cinematográfica. Sin el celuloide no hubiera podido iniciarse la industria cinematográfica a fines del siglo XIX.

A partir de este invento se comenzaron a realizar infinidad de estudios y análisis hasta llegar a la creación de diversos polímeros capaces de sustituir materiales como el acero y el vidrio. Se han producido desde medias de nylon hasta plástico duro y resistente al fuego, especialmente adecuado para cañerías de todo tipo, pasando por ropa impermeable, manteles, cortinas, juguetes,

sartenes antiadherentes, vasos, popotes, envases, bolsas para autoservicios, botes para pintura, telefonía, uso sanitario, etc.

De ahí que podemos predecir un gran futuro dentro de su mercado a las empresas productoras de materiales plásticos, pues ahora de manera indispensable se hacen necesarios los productos de este ramo industrial. Y mas a sabiendas de que el polipropileno se ha revelado inmediatamente como un polímero de enorme importancia industrial y su producción va en aumento rápidamente en todo el mundo. En 1962 la producción mundial era de aproximadamente trescientas mil toneladas mientras que hoy en día se producen aproximadamente 18 millones de toneladas y el porcentaje de crecimiento previsto para este polímero es el más elevado entre todos los termoplásticos de consumo.

De tal forma y por la importancia que tiene este ramo industrial dentro del mercado se hace necesario el tener un buen control interno dentro de la organización; ahora tomando en consideración que la cobranza refleja el verdadero sentido de la creación de un ente económico, podemos determinar que el departamento de cuentas por cobrar es sumamente importante dentro de este; por tal motivo es la necesidad de implementar un control interno dentro de dicho departamento, y la necesidad de contar con personal capacitado y con visión para poder llevar a cabo las funciones específicas, como controlar y administrar las deudas de los clientes con el ente, definir el tipo de documentos con los que se llevara control de las transacciones realizadas, elaborar contratos estableciendo las políticas adecuadas después de haber realizado un amplio análisis del nuevo cliente, entrega de información mediante estados de cuenta, documentos pendientes de pago por antigüedad, detallado de transacciones históricas, vencimientos, intereses... etc.

Con la implantación de un sistema de control interno dentro del área de cuentas por cobrar se puede asegurar que logre sus objetivos, que detecte y prevenga errores en el curso normal de sus operaciones y además incremente la capacidad de reportar información confiable. Ya que el control interno en las cuentas por cobrar de un ente consiste en las políticas y los procedimientos

establecidos para proyectar la estabilidad existente, pero además se debe de contar con algunos métodos de control para asegurarse de que se cumplan las políticas o se le de seguimiento a los manuales de procedimientos. Pues como es bien sabido, el hecho de que existan formalmente, no indica que se estén llevando a cabo efectivamente o que siquiera se estén llevando a cabo, ya sea por falta de interpretación o de conocimiento de la existencia de ellos.

Definitivamente por la temática utilizada, el título debió haber sido “La auditoría y el control interno del departamento de cuentas por cobrar de una empresa productora de cubetas de plástico”, pues como podremos apreciar en el transcurso de este trabajo el control interno al que hacemos referencia está relacionado con la revisión de un contador público registrado.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Describir la implementación de un sistema de control interno en el área de cuentas por cobrar dentro de una empresa productora de cubetas de plástico para uso industrial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Reafirmar la importancia que tiene el control interno en el área de cuentas por cobrar dentro de un ente económico para el logro de objetivos.

Demostrar que con la implantación de un sistema de control interno se logrará el curso normal de las operaciones del departamento de cuentas por cobrar.

Ilustrar mediante un caso práctico los errores en los que se puede incurrir en las operaciones diarias del departamento de cuentas por cobrar.

HIPÓTESIS:

La implantación del control interno dentro del área de cuentas por cobrar de una empresa productora de artículos de cubetas plástico para uso industrial, permitirá que logre un mejor manejo de sus créditos logrando así los objetivos operacionales planteados.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza el método científico, siendo este el camino teórico-práctico, compuesto de reglas y procedimientos que orienta a la investigación, se planea e instrumenta de manera eficaz, lógica y racional siendo adaptable al diseño de investigación.

Primeramente se concreta la idea y la factibilidad de esta para desarrollar su estudio, se enfoca la investigación y se delimita el tema con base en la información disponible, esto implica por su parte el planteamiento del problema por medio del recurso de la abstracción, lo que permite determinar en que parte de los procesos centraremos nuestra atención para un estudio intensivo, luego se pasa de lo abstracto a lo concreto construyendo objetivos claros y precisos, sirviendo estos como base para la toma de decisiones, ya que a partir de ellos se decide la forma de desarrollar las etapas de la investigación

Se reflexiona minuciosamente sobre las fases anteriores y se llega al convencimiento de que el tema elegido presenta un problema que será viable de abordar y plantear soluciones, se aplica el método de deducción, es decir, se parte de lo general a lo particular realizando una investigación bibliográfica donde se permite obtener información de interés conociendo distintos análisis teóricos y enfoques sobre el problema, por lo que es necesario formular una hipótesis, que será la respuesta tentativa acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

“Representa el examen de los estados financieros de una entidad, con objeto de que el Licenciado en Contaduría emita una opinión profesional respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.”¹

“Es el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría o un Contador público independiente, de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.”²

¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y Procedimientos de Auditoría

² Osornio Sánchez Israel, Auditoría I

“Puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios de contabilidad establecidos para el caso.”³

Luego entonces, la auditoría es la revisión de las transacciones de un ente por un profesional de la contaduría, mediante un conjunto de actividades coordinadas y bajo diversos principios establecidos, que llevaran a obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con las actividades económicas realizadas durante un periodo determinado, teniendo como fin emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y de las operaciones de la empresa, así como descubrir fallas en la estructura o puntos débiles existentes, esto para que los dueños o administradores puedan corregir sus resultados y lograr mejores utilidades, siendo así la auditoría una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de la disciplina de la organización.

1.2 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA

La práctica de auditorías a estados financieros ha existido aproximadamente desde el siglo XV. Algunas familias adineradas establecidas en Inglaterra recurrían a los servicios de personas para asegurarse de que no existiera fraude alguno en los estados financieros elaborados por los administradores de sus bienes, las personas designadas para llevar a cabo tal revisión lo hacían escuchando debido a que los revisores frecuentemente no sabían leer.

La materia de auditoría en Norteamérica, es sin lugar a duda de origen británico. La auditoría fue introducida a los Estados Unidos en la segunda mitad

³ Rivas de las casas Catalina (2003), La auditoría en el contexto actual, [En línea] Cuba, <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/auditcontxactual.htm> [consulta 11 Octubre 2005]

del siglo XIX y los contadores de este país adoptaron el modelo británico de información, así como sus procedimientos de análisis, pero sin existir estatutos.

Entonces, en el reino unido, como ahora las corporaciones públicas se constituían bajo una ley conocida como “LEY DE EMPRESAS”, a la cual debían someterse.

Los auditores generalmente eran contratados por la gerencia o por la junta directiva de una corporación y su informe estaba destinado a los funcionarios más que a los accionistas. Los informes proporcionados a los accionistas sobre el manejo administrativo eran poco frecuentes; en cambio, a los directores de las corporaciones les interesaba obtener de los auditores la seguridad de que no había existido fraude alguno, ni errores de copia.

Tras la revolución industrial los negocios se ampliaron y se multiplicó su complejidad; debido a esto fue necesario la participación de un mayor número de personas, lo cual hizo mas complicados los sistemas de contabilidad y que las funciones de los negocios se dividieran, así como sus responsabilidades, de esta manera la responsabilidad total de una transacción no recaía sobre algún empleado.

Hacia 1900, las empresas industriales habían alcanzado un desarrollo notable, existía un mayor número de accionistas distantes, muchos de los cuales empezaron a recibir informes de auditores; la mayoría de lo nuevos accionistas no comprendían las labores de los auditores, se creía que el dictamen del auditor era una garantía de exactitud de los estados financieros.

Las primeras auditorías consistían en revisar minuciosa y detalladamente los registros, con la finalidad de corroborar la correcta aplicación de las transacciones en las cuentas adecuadas y que las cantidades fueran ciertas para detectar así desfalcos y determinar si los administradores hacían su labor responsable y adecuadamente.

Cuando el capital de Inglaterra llega a Estados Unidos a fines del siglo XIX, la profesión de contador público se inicia con una fuerte influencia inglesa y escocesa, y así fueron vigiladas las inversiones de las primeras empresas de servicios públicos en Norteamérica.

ANTECEDENTES DE AUDITORÍA EN MÉXICO

Los antecedentes de la auditoría se ubican con los superiores de los recaudadores de impuestos que la clase alta o dominante imponían a la generalidad de la población mexicana; ya que durante la colonia se ejerció la profesión de “VEEDOR” quienes se formaron con los inspectores de la Corona Española, para dar fe a terceros interesados directamente con la existencia y veracidad de las operaciones económicas de aquel tiempo.

En 1854 se funda la Escuela Especial de Comercio.

En 1868 se inaugura la Escuela Superior de Comercio y Administración, incorporada a la Secretaría de Educación Pública, pero no es sino hasta 1905 cuando se imparte en dicha escuela la carrera de Contador Público.

En 1917, se formó la primera agrupación profesional, la cual fue denominada Asociación de Contadores Públicos, contando con once miembros.

En Octubre de 1923, cambia el nombre por Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, cuya finalidad era agrupar a los miembros de la profesión.

En 1929, se incorporó a la Universidad Nacional, la actual Facultad de Contaduría y Administración.

En 1947 se revisa el plan de estudios, implantándose el requisito de estudiar secundaria para ingresar a la Escuela de Comercio.

En 1949 se constituye el Colegio de Contadores Públicos de México para cumplir con los propósitos enunciados en la comisión mexicana que son, reunir a los contadores, mantener y fomentar el prestigio de la profesión, tratar de unificar el criterio profesional de los asociados y defender los intereses de los mismos.

En 1951, para elevar el nivel académico y profesional de la carrera, el Consejo Universitario aprobó el nuevo plan de estudios que requería del bachillerato de humanidades.

En 1953, se denomina al Colegio de Contadores Públicos de México, como Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que adiciona entre otros fines, procurar el intercambio profesional con las Asociaciones Nacionales de Contadores.

En 1965 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos adquirió el carácter de Organismo Nacional, con el propósito de representar a la profesión contable nacional.

En 1966, se aprobaron los planes de enseñanza superior, la maestría y el doctorado en la Escuela Superior de Comercio y Administración.

La comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, es una de las comisiones normativas mas antiguas y trascendentes del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el cual fue establecido en el año de 1955, con el propósito fundamental de determinar los procedimientos de auditoría recomendables para el examen de estados financieros que sean sometidos a la opinión del contador público independiente.

En agosto de 1971, dicho propósito fue ampliado a cuatro objetivos principales que se conservan a la fecha y son:

- Determinar las normas de auditoría a que deberá sujetarse el contador público independiente que emita dictámenes para terceros, con el fin de confirmar la

veracidad, pertinencia o relevancia y suficiencia de información de su competencia.

- Determinar los procedimientos de auditoría para el examen de los estados financieros que sean sometidos a dictámenes de contador público independiente.
- Determinar procedimientos a seguir en cualquier trabajo de auditoría, en sentido amplio, que lleve a cabo el contador público cuando actúa en forma independiente.
- Hacer las recomendaciones de índole práctica que resulten necesarias como complemento de los pronunciamientos técnicos de carácter general emitidos por la propia comisión, teniendo en cuenta las situaciones particulares que con mayor frecuencia se presentan a los auditores en la práctica de su profesión.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

La auditoría se puede clasificar según su naturaleza, enfoque y su fin, de igual manera obtiene una subclasificación.

Por su naturaleza:

Auditoría Interna: generalmente es practicada por funcionarios o empleados de la misma empresa destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y operacionales, la cual se realiza y se usa para corregir y perfeccionar el control interno, fijando un curso de acción a tomar.

Auditoría externa: es la revisión realizada por un CPI que reúne los requisitos técnicos y cualidades morales necesarias, capaz de emitir una opinión parcial y profesionalmente experta acerca de los resultados obtenidos del examen a los estados financieros.

Auditoría Periódica o Continua: son aquellas que en forma sistemática se llevan a cabo, es decir, a medida en que se realizan las operaciones.

Auditoría Esporádica: no influyen en estas el plazo o la continuidad, sino la necesidad de examinar en un momento dado.

Auditoría Inicial: son aquellas que se efectúan en empresas cuyos estados financieros nunca han sido examinados por un CPI.

Por su enfoque:

Auditoría de Estados Financieros: se refiere a la verificación, comprobación de las cuentas del estado de situación financiera y las de resultados.

Auditoría completa o detallada: es la revisión de todas las operaciones realizadas en la empresa generalmente cuando carecen de un buen sistema de contabilidad. En esta auditoría se lleva a cabo la revisión de los movimientos y al mismo tiempo se determinan los saldos.

Auditoría Especial : es la revisión que se efectúa a una cuenta o a un grupo de cuentas, un estado o cualquier otro elemento de contabilidad, por ser la intervención para un fin específico de una parte independiente de la contabilidad.

Por su fin:

Auditoría Operacional: consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, así como el control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la

razonabilidad de los Estados Financieros, aunando el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

Financiera: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a las mismas y el control interno.

Administrativa: esta auditoría se ha desarrollado precisamente en la administración de la empresa, cubriendo funciones y necesidades específicas para la misma. La auditoría administrativa, es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, en su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, con el fin de informar sobre el objetivo del mismo examen. Teniendo como objeto determinar las deficiencias, ya sea por descuidos, errores, insuficiente colaboración, etc. que traen como consecuencia deficiencias y pérdidas para la empresa.

1.4 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados fueron publicados en el boletín A-1 en enero de 1974, el cual no tuvo modificaciones hasta enero de 1999, no obstante desde su publicación han surgido diversos cambios los cuales obligan a reformar la normatividad contable, por lo cual se ha constituido el Consejo Mexicano para la Investigación y desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) el cual ha expresado como uno de sus objetivos: lograr la concordancia de las normas locales de contabilidad con normas de información financiera aceptadas globalmente. Aquí se enumeran los PCGA que se encuentran vigentes hasta el día de hoy, pues en 2006 se sustituirán por las Normas de Información Financiera (NIF)

QUE IDENTIFICAN Y DELIMITAN LA ENTIDAD ECONÓMICA.

ENTIDAD

La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que se constituyen por combinaciones de recursos humanos, materiales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

REALIZACIÓN

La contabilidad cuantifica en términos monetarios las actividades que realiza una entidad en otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos que la afectan.

A) cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos.

B) cuando ha tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes.

C) cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad.

PERIODO CONTABLE

La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales.

Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el periodo contable a que se refiere.

ESTABLECEN BASES PARA CUANTIFICAR Y PRESENTAR LAS OPERACIONES

VALOR HISTÓRICO ORIGINAL

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

NEGOCIO EN MARCHA

La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación de lo contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representan valores históricos o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solo serán aceptables para información general cuando la entidad este en liquidación.

DUALIDAD ECONÓMICA

Esta dualidad se constituye de:

-Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines y,

-Las fuentes de dichos recursos, que a su vez son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en conjunto.

SE REFIERE A LA INFORMACIÓN

REVELACIÓN SUFICIENTE

La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA

IMPORTANCIA RELATIVA

La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

COMPARABILIDAD

Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para que mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conoce su evolución y mediante la comparación con estados financieros de otras entidades conoce su posición relativa.

1.5 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo define como el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre si, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción con el objeto de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Información confiable y eficiente.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Eficiencia operativa.

Se explica que los primeros dos objetivos cubren el aspecto de controles internos contables y los dos últimos se refieren a controles internos administrativos.

Se debe garantizar la protección de activos restringiendo el acceso a personal sin autorización, implementado medidas de seguridad y controles de supervisión.

El control interno debe garantizar información constante completa, veraz y oportuna ya que es básica para el desarrollo del ente, pues en ella descansan

todas las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras.

Por último la ejecución de operaciones por el personal de la empresa debe acatar las políticas establecidas por la administración para obtener el mejor desarrollo de las actividades.

Un sistema de Control Interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc., en fin, debe contribuir a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado, previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, no obstante, con relación a los procedimientos de control, éstos dependen en gran medida del actuar de las administraciones, que si efectuaran adecuadamente sus funciones de chequeo, se evitarían en gran medida los errores, pues son los que están a diario frente a los problemas, mientras que el auditor sólo chequea un período determinado, lo que tiene asociado el riesgo de no detectar todas las irregularidades.

1.6 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín 3050, menciona que la estructura del Control Interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable al poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en tres elementos:

- a) El ambiente de control,
- b) El sistema contable y
- c) Los procedimientos de control.

a) El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles y en el se muestra la importancia que la administración le otorga a los controles establecidos:

- Estructura de organización de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- Políticas y prácticas de personal.
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

Las características personales, filosofía y forma de pensar de las personas que integran la administración de una entidad, tienen gran influencia en la razonabilidad de los estados financieros, la confiabilidad de los sistemas contables y la efectividad de los controles internos. Si las acciones de la administración no promueven un ambiente de control favorable, es más probable que los subordinados cometan errores y que en general exista falta de interés hacia los controles internos.

Las políticas y prácticas del personal afectan la capacidad de una entidad para emplear personal competente que le permita lograr sus metas y objetivos, incluyen los procedimientos y políticas para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados, así como proporcionales los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus responsabilidades asignadas.

b) El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que el sistema de métodos y registros sea útil y confiable deben ser capaces de:

- Identificar y registrar únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describir oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registrar las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presentar y revelar adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

c) Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que estos estén operando efectivamente. El auditor debe determinar la manera que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación y que persona las ha llevado a cabo, para concluir que efectivamente esta operando.

Los procedimientos de control se aplican en todos los niveles de la organización; se integran por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubiera sido identificado por los procedimientos de control preventivos.

La efectividad de la estructura de control interno, esta sujeta a las limitaciones inherentes, tales como los malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre las personas dentro y fuera de la entidad y si la gerencia hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos.

Por la importancia que han adquirido los sistemas de procesamiento electrónico de datos en la información contable, así como el volumen de operaciones procesadas en ellos, la pérdida de huellas visibles y concentración de funciones contables que frecuentemente se dan en un ambiente de este tipo, el CPI debe conocer, evaluar y en su caso, probar el sistema que emite la información, como parte fundamental del estudio y evaluación del control interno, documentar adecuadamente sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera.

Deberán quedar claramente documentados los procedimientos de control identificados como fundamentales para el logro total o parcial de los objetivos, así como los resultados de las pruebas y las conclusiones sobre si los procedimientos de control establecidos logran o no los objetivos.

MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno:

- 1) Método descriptivo.
- 2) Método de cuestionarios.
- 3) Métodos gráficos.

1) Método descriptivo:

Consiste en asentar por escrito, las diferentes actividades de los departamentos, de funcionarios ó empleados y de los registros de contabilidad que comprende el sistema.

Sin embargo, no debe cometerse el error de describir las actividades en forma aislada u objetiva. Debe hacerse siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los distintos departamentos.

2) Método de cuestionarios:

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que contengan preguntas concretas de la forma en que se manejan las transacciones y de las personas que intervienen en el manejo de las operaciones de la empresa. Estas preguntas tienden a poner de manifiesto la eficacia con que se cumple el manejo de las operaciones de la empresa, se protegen los intereses del negocio y se consigue el pronto registro de las operaciones, o bien para poner de manifiesto las deficiencias que en el manejo, protección o registro, existen. Por tal motivo, las preguntas se deberán formular según la naturaleza del negocio, el volumen de sus operaciones, etc.

4) Método gráfico:

Expone en forma clara y concisa por medio de graficas, la estructura organizacional de la empresa y estas pueden seguir tres características:

- Describir la segregación funcional de responsabilidad.
- Describir las operaciones de la empresa.
- Definir con una breve explicación las principales labores de los departamentos.

No puede decirse que alguno de estos métodos sean los mas eficaces o completos, depende de las circunstancias, definir cual es el método mas conveniente a usar. En la práctica profesional resulta mas conveniente el empleo mixto de los tres métodos ya que de este modo se logran resultados mas completos y se soportan mejor las conclusiones.

CAPÍTULO 2

2. NORMAS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

NORMAS DE AUDITORÍA

La auditoría es una actividad profesional, que implica el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública. Como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a formar el cuerpo técnico de su actividad; sin embargo en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un sin número de personas que indirectamente van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.¹

¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y Procedimientos de Auditoría

La auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos, cuyos resultados son de carácter indudable. La auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos.

La dificultad que representa resolver el problema de la calidad del trabajo profesional, mediante el establecimiento de procedimientos mínimos, obligó a las organizaciones profesionales de contadores públicos a buscar otro camino, por el cual fuera posible asegurar el suministro del servicio de auditoría, sobre bases mínimas de calidad satisfactorias para las personas que dependían de los servicios del contador público independiente. Sobre esa corriente de ideas se llegó al convencimiento de que si bien no es posible establecer procedimientos uniformes mínimos, si, en cambio, existen ciertos fundamentos que son la base de los propios procedimientos de auditoría y que pueden ser definidos en términos generales. A estos fundamentos básicos se les llama normas de auditoría.

2.1 CONCEPTO DE NORMAS DE AUDITORÍA

Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que emite, que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

2.2 CLASIFICACIÓN

Las normas de auditoría se clasifican en:

- a) Normas personales.
- b) Normas de ejecución de trabajo.
- c) Normas de información.

a) NORMAS PERSONALES

FORMACIÓN TÉCNICA Y CAPACIDAD PROFESIONAL

El examen debe ser ejecutado por personas que tengan entrenamiento adecuado y estén habilitadas legalmente para ejercer la Contaduría Pública. Cualquiera que sea la capacidad de un CPI en otros campos, debe poseer, una adecuada formación y experiencia específica en el campo de la auditoría y debe estar habilitado para ejercer la Contaduría Pública.

El logro de esa formación profesional comienza con su educación en la Universidad y se extiende a su experiencia posterior.

Debe abstenerse de prestar servicios para cuya realización no es competente, a menos que obtenga el adecuado asesoramiento y la asistencia apropiada, de modo que pueda llevarlos a cabo satisfactoriamente.

Para mantener su capacidad profesional debe llevar acabo una actualización permanente de sus conocimientos, tanto en el aspecto técnico y teórico, como en sus conocimientos generales.

El perfeccionamiento técnico y la capacidad profesional incluyen la continua actualización en las innovaciones que tengan lugar tanto en los negocios como en su profesión, en consecuencia, debe estar actualizado, estudiar, comprender y aplicar las nuevas disposiciones sobre principios contables y procedimientos de auditoría elaborados por los organismos con autoridad dentro de la profesión.

INDEPENDENCIA, INTEGRIDAD Y OBJETIVIDAD.

El CPI debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios. La independencia supone una actitud mental que le permite actuar con libertad respecto a su juicio profesional, para lo cual debe encontrarse libre de cualquier predisposición que limite su imparcialidad en la consideración objetiva de los hechos, así como en la formulación de sus conclusiones.

La integridad debe entenderse como la rectitud intachable en el ejercicio profesional, que le obliga, a ser honesto y sincero en la realización de su trabajo y en la emisión de su informe.

La objetividad implica el mantenimiento de una actitud imparcial en todas sus funciones, para ello, debe gozar de una total independencia en sus relaciones con la entidad auditada.

DILIGENCIA PROFESIONAL

En la ejecución de su examen y en la preparación de sus informes, debe proceder con la responsabilidad del cumplimiento de las normas en la ejecución del trabajo y en la emisión del informe, así mismo, una revisión crítica a cada nivel de supervisión del trabajo efectuado y del juicio emitido por todos y cada uno de los profesionales del equipo de trabajo de auditoría.

Debe demostrar su diligencia profesional en los papeles de trabajo, lo cual requiere que su contenido sea suficiente para suministrar el soporte de la opinión o de su informe.

b) NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO:

Cuando se efectúen auditorías siguiendo los principios recomendados para la realización de estos trabajos, se tendrá la garantía de que los auditores aplican procedimientos que les proporcionará pruebas suficientes y válidas para apoyar razonablemente las opiniones, juicios y conclusiones, respecto a los objetivos de auditoría.

PLANIFICACIÓN

El trabajo debe ser técnicamente planeado y debe ejercerse una supervisión apropiada sobre los asistentes, si los hubiere. La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global con base en el objetivo, alcance del trabajo y la forma en que se espera que responda la organización de la entidad que se proponga examinar. El alcance con que se lleve a cabo la

planificación varía según el tamaño y la complejidad de la entidad, del conocimiento del tipo de actividad en que el ente se desenvuelve, de la calidad de la organización y de su control interno.

El programa de auditoría se utiliza para transmitir instrucciones al equipo de trabajo en cuanto a la labor a realizar y facilitar un control y seguimiento más eficaz del trabajo realizado. Debe indicar con suficiente detalle los procedimientos de auditoría que el CPI considera necesarios para conseguir los objetivos del examen. La forma del programa de auditoría y el grado de detalle que convenga variará según las circunstancias. Al desarrollar el programa, debe guiarse por los resultados obtenidos en los procedimientos y consideraciones de la fase de planificación. Conforme la revisión avanza, es posible que se produzcan cambios respecto de las condiciones esperadas, que hagan necesario modificar los procedimientos de auditoría inicialmente previstos.

SUPERVISIÓN

La otra norma relativa a la ejecución del trabajo establece que se debe ejercer una supervisión apropiada sobre los asistentes, si los hubiere. Esto obedece a un principio lógico de que cuando una persona se responsabiliza de un trabajo y emplea asistentes, el responsable del mismo debe supervisar a sus auxiliares para garantizar que el trabajo se va a ejecutar con un grado de calidad adecuado.

La supervisión debe ejercerse en todas las fases del trabajo, teniendo como base la capacidad y experiencia de los colaboradores, siendo inversamente proporcional a la experiencia, es decir, se debe ejercer una mayor supervisión a los asistentes con poca experiencia y una menor supervisión a los asistentes con un mayor grado de experiencia, de otra parte, el grado de supervisión guarda relación directa con el grado de complejidad del trabajo que se asigna a los asistentes.

El CPI debe dejar constancia de la supervisión del trabajo, con lo cual comprueba que cumplió con esta norma de auditoría y es en los papeles de trabajo se debe dejar la evidencia.

Los asistentes que intervienen en un trabajo, deben tener un claro conocimiento de sus responsabilidades y de los objetivos que se persiguen a través de los procedimientos de auditoría que se han de ejecutar. Así mismo, el CPI responsable debe asegurarse de que sus asistentes conocen suficientemente la naturaleza de la actividad del ente a la que se le presta el servicio y los posibles problemas de contabilidad y auditoría que se puedan presentar, de igual forma, debe revisar el trabajo de los asistentes, con el objeto de determinar si se ha ejecutado adecuadamente y si se han incluido los comentarios y conclusiones apropiados.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO.

Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según los preceptos marcados por la administración.

El control interno en su sentido más amplio, incluye controles que pueden ser considerados como contables o administrativos:

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes y la fiabilidad de los registros financieros mientras que los controles administrativos se relacionan con las normas y los procedimientos existentes en un ente, vinculados

a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la administración. Estos controles normalmente, sólo influyen indirectamente en los registros contables.

El establecimiento y mantenimiento de un sistema de control interno es una responsabilidad de la administración, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito, modificándolo si fuera preciso, de acuerdo con las circunstancias.

Una función del control interno es la de suministrar seguridad de que los errores o irregularidades se pueden descubrir con prontitud razonable, asegurando así la fiabilidad e integridad de los registros financieros y operativos. La revisión del control interno por parte del CPI le ayuda a determinar otros procedimientos de auditoría apropiados para formular su opinión sobre la razonabilidad de los saldos finales.

El control interno contempla una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del sistema se cumplirán.

La revisión que se haga del sistema de control interno contable y sus pruebas de cumplimiento deben relacionarse con los objetivos de la evaluación del sistema. Por esta razón las evaluaciones generales o globales no son útiles a los contadores públicos independientes porque no ayudan a decidir el alcance al cual deben restringirse los procedimientos de auditoría.

La norma de auditoría sobre el estudio y evaluación del control interno establece que la extensión de las pruebas necesarias para reunir suficiente evidencia de acuerdo con dicha norma variará inversamente a la confianza del CPI en el control interno. El conjunto de estas dos normas implica que la confianza que se deposite en el control interno y en sus procedimientos de auditoría deberá proporcionar una base suficiente para su opinión en cualquier caso, aunque la proporción de confianza obtenida de las dos fuentes respectivas varíe según los casos.

EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE.

Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación y otros procedimientos de auditoría, con el propósito de obtener bases razonables para el otorgamiento de un dictamen sobre los Estados Financieros sujetos a revisión. La evidencia del CPI es la convicción razonable de que todos aquellos datos contables expresados en los saldos de las cuentas han sido y están debidamente soportados en tiempo y contenido por los hechos económicos y circunstancias que realmente han ocurrido.

La naturaleza de la evidencia está constituida por todos aquellos hechos y aspectos susceptibles de ser verificados y que tienen relación con las cuentas que se examinan. La evidencia se obtiene, a través del resultado de las pruebas de auditoría aplicadas según las circunstancias que concurren en cada caso y de acuerdo con el juicio profesional del CPI.

Para decidir el nivel necesario de evidencia, se debe considerar la importancia relativa de las partidas que componen los diversos rubros de las cuentas examinadas y el riesgo probable de error en el que incurre al decidir no revisar determinados hechos económicos, deberá tener en cuenta y evaluar correctamente el costo que supone la obtención de un mayor nivel de evidencia que el que está obteniendo o espera obtener y la utilidad final probable de los resultados que obtendría.

Independientemente de las circunstancias específicas de cada trabajo, se debe obtener el nivel de evidencia necesario que le permita formar su juicio profesional sobre las cuentas examinadas. La falta del suficiente nivel de evidencia sobre un hecho de importancia de los datos que se examinan, lo obliga a abstenerse de emitir una opinión, o bien a expresar las salvedades que correspondan.

C) NORMAS DE INFORMACIÓN:

Siempre que el nombre de un CPI sea asociado con estados financieros, deberá expresar de manera clara la naturaleza de su relación con tales estados. Si practicó un examen de ellos, deberá expresar el carácter de su examen, su alcance y su dictamen profesional sobre lo razonable de la información contenida en dichos estados financieros, indicando si están presentados de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como información sobre si tales principios han sido aplicados de manera uniforme en el período corriente en relación con el período anterior.

Cuando considere necesario expresar salvedades sobre algunas de las afirmaciones genéricas de su informe, deberá expresarlas de manera clara, indicando a cuál de tales afirmaciones se refiere y los motivos e importancia de la salvedad en relación con los estados financieros tomados en conjunto.

El CPI por la obligación moral y profesional que tiene de informar veraz e imparcialmente al público que leerá sus informes, cuando sea contratado para llevar a cabo un examen de estados financieros está obligado a rendir su dictamen sin importar las circunstancias, pues si realizó su trabajo de auditoría y existieron problemas que no fueron solucionados a su satisfacción, los deberá indicar, así como el efecto que tuvieron en su opinión, independientemente del destino final que su cliente pueda darle a su dictamen.

2.3 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Son los recursos particulares de investigación que para obtener la información necesita el CPI y así poder comprobar la que otros le han suministrado o el mismo ha obtenido y mediante las cuales obtiene las bases para fundamentar su opinión sobre los estados financieros sujetos a examen.

ESTUDIO GENERAL: Puede darse solamente leyendo los estados financieros, cuentas o documentos y en estas condiciones estaríamos aplicando una técnica informal. Si el estudio se elabora aplicando estados comparativos o algunos otros recursos técnicos, estaríamos aplicando una técnica formal.

ANÁLISIS: Consiste en desglosar o descomponer un universo determinado en sus partes para su estudio y generalmente se aplica a cuentas o a rubros genéricos de los estados financieros.

INSPECCIÓN: El examen físico de bienes materiales o documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

CONFIRMACIÓN: Debe cerciorarse de la autenticidad de los activos, operaciones, etc. De la entidad sujeta a examen por medio de escritos de persona o personas ajenas a la organización que conocen las operaciones efectuadas con las mismas, así como las condiciones en que fueron pactadas, de tal manera que esa información se valide.

INVESTIGACIÓN: Obtener información de funcionarios o de empleados de la entidad auditada, que le sirvan para complementar su trabajo.

OBSERVACIÓN: Cerciorarse de modo abierto o discreto de determinados hechos o circunstancias y de las operaciones que realiza el personal de la entidad auditada.

CALCULO: Cerciorarse de la corrección numérica de partidas específicas, mediante el cálculo independiente de las mismas.

COMPROBACIÓN: Esta técnica consiste en la revisión de documentos comprobatorios o representativos de las operaciones que se han realizado en la entidad sujeta a examen.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.

El trabajo de auditoría tiene como finalidad inmediata proporcionar al propio CPI los elementos de juicio y de evidencia suficiente para poder emitir su opinión de una manera objetiva y profesional, es por tanto su responsabilidad personal determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar, teniendo presente que apartarse de ellos sin una razón justificada, constituye una falta de cumplimiento con las normas relativas a la ejecución de trabajo.

2.4 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Son el conjunto de técnicas e investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el CPI obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Debido a que generalmente el CPI no puede obtener los conocimientos que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

2.5 NATURALEZA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de pruebas para el examen de los estados financieros, por esta razón el CPI deberá decidir cual técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellas, será aplicable en cada caso, para obtener la certeza que fundamenta su opinión objetiva y profesional.

EXTENSIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Dado que las operaciones de la empresa son repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales generalmente no es posible realizar un examen detallado de todas las transacciones individuales que forma una partida global. Por esta razón cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las transacciones individuales para derivar del examen de tal muestra una opinión general sobre la partida global. Se le conoce como pruebas selectivas.

La relación de las transacciones examinadas respecto del total que forma el universo, es lo que se conoce como: "Extensión o alcance de los procedimientos de Auditoría" y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación y ejecución de la auditoría.

La época en que los procedimientos de auditoría se van a aplicar se llama oportunidad. No siendo indispensable y a veces ni conveniente realizar los procedimientos de auditoría relativos a examen de los estados financieros a la fecha en que se realicen, algunos son más útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el CPI utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para poder emitir su opinión profesional.

Las técnicas son las herramientas de trabajo del CPI y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

CAPÍTULO 3

3. CUENTAS POR COBRAR

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobretodo debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

3.1 CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR

De conformidad con el Boletín C-3 de la Comisión de Principios de Contabilidad, las cuentas por cobrar se constituyen por todos los derechos exigibles de cobro originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Las cuentas por cobrar son derechos exigibles legítimamente adquiridos por la empresa originados por los importes de los productos, mercancías o servicios facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Se generan en el momento en que se establecen los hechos que los originan y se cancelan, cuando se produce el cobro conforme a las cláusulas contractuales acordadas.

CONTABILIZACIÓN

La contabilización de esta cuenta debe tener como contrapartida en todos los casos el manejo de recursos o de prestación de servicios, debiendo comprobarse con los correspondientes documentos que justifiquen a las operaciones que refleja.

Esta cuenta se debe analizar por tipo de moneda, bien como cuentas independientes o como subcuentas:

Cuentas por Cobrar a Clientes - Moneda Nacional

Cuentas por Cobrar a Clientes - Moneda Extranjera

Se carga:

- Por el precio de venta de las mercancías entregadas o los servicios brindados.
- Por la cancelación del cobro del adeudo del cliente.

Se abona:

- Por el cobro de cuentas por cobrar a clientes por la empresa.
- Por cancelación de cuentas incobrables, una vez agotadas las gestiones para su cobro.
- Por devolución de mercancías de los clientes, debidamente autorizadas.
- Por los descuentos otorgados.

CLASIFICACIÓN

Atendiendo a su origen, se pueden clasificar en dos grupos de cuentas por cobrar:

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados exclusivamente de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma.

En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia. Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, ventas de activo fijo, etc. y pueden mostrarse como otras cuentas por cobrar.

VALORACIÓN

Los efectos y cuentas por cobrar se valoran a su monto nominal, actualizado dicho valor, por el importe de los efectos descontados y por la provisión correspondiente al estimado de los efectos incobrables (de autorizarse su creación).

Las cuentas y efectos por cobrar en moneda extranjera se valuarán al tipo de cambio vigente al momento de su origen.

PRESENTACIÓN EN ESTADOS FINANCIEROS.

Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones, etc., deben ser mostradas en el Balance General como deducciones a las cuentas por cobrar. En caso de que se presente el saldo neto, debe mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada.

Debe quedar claramente establecido en el Balance General, o en las notas a los estados financieros, la situación de las cuentas por cobrar con respecto a gravámenes de cualquier tipo que recaigan sobre ella, restricciones que tengan por estar condicionada su recuperabilidad a terminación de obras, prestación de servicios, etc.

Cuando existan cuentas y documentos por cobrar en moneda extranjera deberá revelarse este hecho en el cuerpo del Balance General o en una nota a los estados financieros.

3.2 OBJETIVO DE CUENTAS POR COBRAR.

Por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso.

De esta necesidad ha nacido la cuenta por cobrar, en base a un documento mas completo que el simple recibo y cuyas características y ventajas son:

- A través de ella se contabiliza el ingreso devengado con oportunidad, creándose paralelamente el activo correspondiente.
- Se controla la entrada de fondos previamente, pues el documento es una orden de cobro al tesorero.
- La cuenta por cobrar es necesariamente personal.
- El sistema de cuentas por cobrar se emplea con ventaja absoluta especialmente en aquellos casos en que se prestan servicios a clientes no regulares.

Las cuentas por cobrar son documentos que pueden adoptar varias formas, pero fundamentalmente se expiden por duplicado, sirviendo el original de recibo para el cliente y el duplicado como documento contabilizador.

Algunas empresas, especialmente de servicios públicos, expiden las cuentas por cobrar por triplicado, sirviendo el original como recibo al usuario; el duplicado como aviso de cobro a Contaduría, y el triplicado debidamente archivado, como cargo al cliente, evitándose con ello llevarle cuenta personal por debe y haber.

PROCESAMIENTO DE LA CUENTA POR COBRAR.

El procesamiento de la cuenta por cobrar es el siguiente, suponiéndola por duplicado:

- Se expide tomando los datos de cualquiera de estos antecedentes.
 - Calendario de vencimientos.
 - Presupuesto aprobado por el cliente previamente.

- La orden del cliente para la prestación del servicio, de acuerdo con tarifas establecidas.
 - Reporte de consumo mensual, calculado también de acuerdo con tarifas, como en el suministro de energía eléctrica.
 - Convenios celebrados con el cliente.
 - La tira de la caja registradora para dar entrada a las ventas al contado en tienda.
- Se anexan los documentos comprobatorios, si los hubiere.
 - Se le asigna numeración consecutiva y se pasa a revisión y aprobación.
 - El original se envía al cajero como orden de cobro, quién lo guarda en el archivo cronológico alfabético.
 - El duplicado se anota en el registro que viene a ser un diario, así como en los auxiliares y en el índice de cuentas por cobrar.
 - Se archiva el duplicado en gabinete, por el método alfabético, juntando con un broche todas las cuentas de un mismo cliente, mediante lo cual se conoce el volumen de sus operaciones con la empresa.
 - Debemos advertir que las cuentas por cobrar están controladas por una cuenta de mayor de activo circulante, que se carga del importe de las cuentas expedidas, se abona del valor de las cuentas cobradas, y su saldo representa el monto de las cuentas pendientes de cobro.

3.3 EL CRÉDITO Y LA COBRANZA

EL CRÉDITO

Casi todos los escritores tienen su propia definición de lo que es el crédito; John Stuart Mill, definió el crédito como “el permiso para usar el capital de otro”. Joseph French Johnson lo llamo, “el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro”.

Su origen latino es *creditum* que significa confianza. Por lo que el crédito es la confianza dada o recibida a cambio de un valor, y coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de cobro al vendedor.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

La política de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

ESTÁNDARES DE CRÉDITO

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los gastos, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los gastos disminuyen.

EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE CRÉDITO

Para determinar si una compañía debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades en las ventas y en el costo de la inversión en las cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse inmodificados los que se tienen en ese momento, aplicados dentro de la empresa.

Una vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes. A menudo la empresa debe determinar no solamente los méritos que tenga el cliente, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder.

Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra.

ANÁLISIS DE CRÉDITO

El crédito debidamente controlado es susceptible de aumentar las ventas y ser causa de satisfacción y contento entre la clientela, manejado de forma descuidada cabe que sea responsable de una inversión excesiva en cuentas al cobro de una elevada cifra en saldos morosos y de quiebra para negocios modestos.

Si se concede crédito conviene seguir algunos principios básicos, como hacer objeto de una investigación minuciosa al solicitante, adoptar una decisión cuidadosamente, limitar la cifra, definir las condiciones de pago, controlar la cuenta desde el mismo día en que se abre así como realizar una rápida investigación de las cuentas morosas.

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son obtener información y analizar la información para tomar la decisión.

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CRÉDITO

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente se da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional de otras fuentes como los estados financieros y la consulta de otros proveedores.

ESTADOS FINANCIEROS

Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento.

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

OTROS PROVEEDORES

Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones inter-empresariales.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE CRÉDITO

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar. Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso puede ser el plazo de las cuentas por pagar del solicitante para obtener una idea mejor de sus normas de pago.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio del analista financiero acerca de los méritos que tenga una empresa para el crédito. Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido.

Basado en su propia interpretación de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de éste.

Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del prestatario como del ente financiero.

LA COBRANZA

En la actualidad los negocios centran su atención en las ventas, sin embargo hay que tener en cuenta que las ventas representan un ingreso gracias a la cobranza, por lo tanto no basta con vender, sino que también es necesario recuperar los montos vendidos.

CARACTERÍSTICAS

La cobranza es el conjunto de procedimientos a realizar para recuperar el monto de lo vendido a crédito.

Debe de ser adecuada, oportuna y completa.

- a) Adecuada: Se debe considerar el acuerdo al que se llego con el cliente referente a sus pagos.
- b) Oportuna: Debe darse en el día y a la hora señalada, pues si se realiza después se corre el riesgo de que se agoten los recursos disponibles por cubrir otros pasivos, pues como se sabe es normal que se tengan créditos contraídos con mas de una empresa.
- c) Completa: Es muy frecuente que los clientes dejen pendiente de pago partidas de mediano o pequeño monto con el objeto de que con el paso del tiempo se olviden, y se vean sujetos a un ajuste o una cancelación.

Es frecuente que la atención de los cobros se centre en las partida de monto elevado y se vayan olvidando las pequeñas y así con el paso del tiempo terminan siendo incobrables, igual sucede con los descuentos que se autoaplican los clientes, cuando en realidad no reúnen las condiciones para realizarse y estas partidas por ser también pequeñas suelen hacerse viejas logrando que sean olvidadas.

No cobrar o no hacerlo a tiempo o en forma puede tener como consecuencias:

- La posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable o se recupere lentamente.
- Se pierde el respeto de los clientes ya que piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.
- Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos créditos.
- Se dificulta el manejo interno de las cuentas por cobrar ya que quedan cuentas sin saldarse incrementando su número.
- La empresa proveedora paga intereses por préstamos solicitados mientras que los clientes no pagan intereses normales o moratorios si el atraso no es imputable a ellos.

Ahora también, existen diversos factores por los cuales se ve afectada la cobranza, estos pueden ser internos o externos y se deben tener presentes para explicar la situación y tomar medidas adecuadas para mejorar y no colocar a la empresa en una situación financiera difícil.

Dentro de los factores internos están:

- Promesas indebidas no cumplidas por parte de los vendedores.
- Mal trato a los clientes por parte de los vendedores o el personal del departamento de cuentas por cobrar.
- Por no haber prestado el servicio o porque este no fue satisfactorio para el cliente.
- Entrega parcial de material no pactada.
- Arreglos efectuados por los clientes con el departamento de cuentas por cobrar a los que no se dio cumplimiento.
- El vendedor otorgó un plazo con condiciones especiales sin notificar al departamento de cuentas por cobrar.

Los factores externos pueden ser de manera general o particular, por una situación económica mala en el país o por conflictos laborales en determinadas empresas, entre otras.

ETAPAS DE LA COBRANZA

La actividad en cualquier sistema se realiza en tres etapas: recordatorio, insistencia y acción drástica, sin olvidar que primeramente se debe realizar la práctica de envío de estados mensuales.

La práctica de los estados mensuales es muy común y consiste en enviar al cliente un estado de su cuenta. Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adecuada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud. También evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

SISTEMA DE RECORDATORIO: La persona encargada de la cobranza recurre al auxiliar con intervalos regulares, para encontrar las cuentas que requieren de su atención, debiendo disponer de un registro suplementario, que le recuerde que se ha hecho lo posible por cobrar en la fecha correspondiente. La revisión del auxiliar mantiene a la persona que efectúe la cobranza bien informada del desarrollo de cada cuenta.

El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal, puede ser un estado o factura por duplicado, marbetes engomados, cartas, tarjetas impresas o estados divididos en periodos y recordatorios.

SISTEMA DE PERSECUCIÓN O INSISTENCIA: Este procedimiento busca un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según la cuenta que no responda al esfuerzo de la cobranza. Numerosas técnicas están disponibles a esta etapa entre las cuales se encuentran las cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, cartas certificadas, y citas personales.

ETAPA DRÁSTICA: Si los recordatorios y las insistencias fracasan se debe recurrir a cobrar mediante letras de cambio o bien a través de un abogado o empresa de factoraje.

EMPRESAS DE FACTORAJE FINANCIERO

Son aquellas sociedades anónimas, autorizadas por la SHCP para financiar cuentas por cobrar, proporcionando servicios profesionales de cobranza, investigación, análisis de crédito.

La importancia de estas empresas es que desempeñan en el sistema mexicano una importante función de intermediación no bancaria orientada al financiamiento de la actividad comercial, mediante la adquisición de derecho de crédito los cuales se encuentran basados en el abastecimiento de bienes y servicios. Siendo una función que se desarrolla principalmente en apoyo de pequeñas y medianas empresas

Factoraje con recurso. Este tipo de factoraje es el mas practicado en México y consiste en que una entidad vende su cartera de clientes o documentos por cobrar, no vencidos, representados por facturas, contra recibos, títulos de crédito, etc., a una entidad factor a cambio de cobrar de inmediato esos documentos para poder seguir produciendo y no tener que esperar a que su cliente o comprador le pague la venta.

Ventajas

- Elimina el problema de falta de liquidez.
- Nivelación de flujo de caja.
- Nivelación de inventarios.
- Disminución de costos operativos.
- Se obtiene información de gran calidad crediticia.
- No genera pasivos.
- La disponibilidad inmediata de financiamiento sin incrementar los pasivos de la empresa.
- Mayor liquidez que permite aprovechar oportunidades.
- La reducción de la labor de cobranza y el apoyo a las labores de análisis.

Desventajas

- Poca utilización por escaso conocimiento.
- El financiamiento de las cuentas por cobrar es muy costoso.
- Cobertura geográfica limitada.
- La selectividad de los documentos por el factor, no aporta reducción de costos de cobranza.

CUENTAS INCOBRABLES

Dice la LISR en su artículo 31 fracción XVI que “en el caso de pérdidas por créditos incobrables, éstas se consideren realizadas en el mes en el que se consuma el plazo de prescripción, que corresponda, o antes si fuera notoria la imposibilidad práctica de cobro.”; es decir, si no se obtuviera el pago del total del monto de la contraprestación ni la recuperación del bien, se podrá deducir la parte del costo aun no deducida cuando prescriba la acción del cobro o antes si ya se realizó todo el esfuerzo por cobrar y se corroboró que ciertamente no existe posibilidad alguna de obtener el pago. Para estos efectos se considerara que existe notoria imposibilidad práctica de cobro entre otros los siguientes casos:

- Que tratándose de créditos cuyo monto no exceda de \$5,000.00, cuando en el plazo de un año contado a partir de que incurra en mora, no se hubiera logrado su cobro. Cuando se tengan dos o más créditos con un mismo deudor, se deberá sumar la totalidad de los créditos otorgados para determinar si estos no exceden del monto referido.
- Cuando el deudor no tenga bienes embargables, haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre.
- Se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra o concurso. En el primer supuesto, debe existir sentencia que declare concluida la quiebra por pago concurso o por falta de activos.

Es necesario formar un expediente, caso por caso, de cuentas incobrables que ampare el hecho de que la partida haya sido llevada a gastos.

Este expediente deberá contener los siguientes elementos:

- El pedido y/o la solicitud de crédito.
- Copia de las cartas cobranza o bien de los telegramas enviados.
- Copia de los avisos de presencia del cobrador, para poder comprobar las distintas gestiones de cobro hechos por el.
- El informe, en su caso, de investigador contratado para este fin.
- Un informe del vendedor o del gerente de ventas en el que se detallan las gestiones de cobro efectuadas con el deudor, y en su caso, la opinión para turnar el asunto al abogado.
- Historial de la labor realizada por el abogado, lo cual incluye las distintas gestiones llevadas a cabo, así como copia autorizada de la demanda y todos los trámites corridos para lograr la recuperación de la cuenta hasta su conclusión.

Todos estos elementos permitirán que al practicarse una auditoría fiscal en el negocio, las partidas llevadas a gastos correspondientes a cuentas incobrables no sean objetadas debido a que se encuentran debidamente amparadas con suficiente documentación comprobatoria.

3.4 EL CONTROL INTERNO EN LAS CUENTAS POR COBRAR

El estudio y evaluación del control interno deberá efectuarse conforme a lo dispuesto en el Boletín 3050 de la comisión de normas y procedimientos de auditoría. Consecuentemente, deben cumplirse los objetivos relativos a autorización, procesamientos y clasificación de transacciones, salvaguardia física y de verificación y evaluación, incluyendo los que sean aplicables a la actualización de cifras y a los controles relativos al proceso electrónico de datos.

3.4.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LAS CUENTAS POR COBRAR

La existencia de controles en esta área servirá de base para que las transacciones relativas a cuentas por cobrar se efectúen de conformidad con los criterios establecidos por la administración, para la obtención de información básica para controlar las operaciones, así como para la obtención de la información necesaria para cumplir con las disposiciones del Boletín B-10 de la Comisión de Principios de Contabilidad. Un ejemplo son los controles clave tales como:

- Existencia de autorización y documentación de las ventas a crédito, de los precios de venta, y, de los descuentos y devoluciones.
- Segregación adecuada de las funciones de recepción de pedidos de clientes, crédito, embarques, facturación, cobranza y contabilización.
- Registro en el periodo correspondiente, de las facturas que amparan los embarques a los clientes y a las notas de crédito que amparan las devoluciones recibidas.
- Control de las devoluciones. La existencia de controles para el manejo de las devoluciones debe permitir asegurar que las mismas sean procedentes, estén debidamente autorizadas, valuadas y oportunamente registradas dentro del periodo que correspondan.
- Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos de cobranza, principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.
- Conciliaciones periódicas.
- Confirmación periódica por escrito de saldos por cobrar.
- Deberá existir personal responsable de la custodia física y restringir el acceso a las áreas en las cuales se encuentren los documentos que amparen las cuentas por cobrar, con el propósito de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo de estos valores.
- Arqueos periódicos y sorpresivos de los documentos que amparen las cuentas por cobrar.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE CUENTAS POR COBRAR.

PLANEACIÓN.

El auditor deberá efectuar una planeación del trabajo para llevar a cabo una estrategia que conduzca a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, oportunidad y alcance del trabajo de auditoría en las áreas de cuentas por cobrar, considerando siempre los aspectos de importancia relativa y riesgo de auditoría.

En la planeación, el auditor debe obtener información sobre las principales características de las cuentas por cobrar, tales como política para la determinación de la estimación para cuentas de dudosa recuperación, etc. Dichas características incluyen la forma en que opera la empresa, condiciones jurídicas, sistemas de información, estructura y calidad de la organización, segregación de funciones, definición de líneas de autoridad y responsabilidad, etc. Así mismo, la planeación debe incluir la determinación en su caso, de posibles limitaciones que puedan afectar el alcance de su trabajo y opinión.

REVISIÓN ANALÍTICA.

Para conocer la importancia de la relación de las cuentas por cobrar dentro de la estructura financiera, identificar cambios significativos o transacciones no usuales, etc., el auditor puede aplicar, entre otras, las siguientes técnicas:

Comparación de cifras con las de ejercicios anteriores, tomando como referencia los índices de inflación generales y/o específicos, fluctuaciones en precios, cambiarias, etc., para juzgar si las variaciones (o su ausencia) y las tendencias son lógicas.

Análisis de razones financieras tales como rotación de cuentas por cobrar, etc., para identificar variaciones y tendencias, así como para juzgar la razonabilidad de estas con base en el conocimiento general del negocio y de su entorno.

Obtener explicaciones de variaciones importantes e investigar cualquier relación no usual o inesperada entre el año actual y anterior, contra presupuestos, etc., en cuanto a:

- Rotación de cuentas por cobrar.
- Antigüedad de las cuentas por cobrar.
- Cálculos globales de los ingresos por cuentas por cobrar.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO.

Llevar a cabo el estudio y evaluación preliminar del control interno contable existente y la localización de controles clave para el manejo de las cuentas por cobrar, incluyendo la evaluación de los controles internos en ambientes de procesamiento electrónico de datos, particularmente en aplicaciones importantes donde la información se procesa sin dejar huellas visibles. En su caso, deberá determinarse y documentarse la justificación del enfoque de la revisión, ya sea alrededor o a través del computador.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.

Desarrollar pruebas de cumplimiento que proporcionen el grado de seguridad razonable de que los procedimientos de control interno existen y se aplican eficazmente. Dichas pruebas son necesarias ya que se relacionan con procedimientos clave de control que han sido considerados en la determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas.

En términos generales las pruebas de cumplimiento se enfocan a corroborar el funcionamiento de los controles internos claves, por lo tanto, como cualquier procedimiento de auditoría deben diseñarse en función a las circunstancias particulares de cada entidad.

Algunas de las pruebas de cumplimiento aplicables al área de cuentas por cobrar, cuya ejecución se realiza mediante la aplicación de las técnicas de auditoría ya conocidas, son las siguientes:

- Comprobación de la autorización apropiada y documentada respecto de los sistemas, métodos y procedimientos usados.
- Verificación de que la función de recepción de efectivo se mantenga independiente de cualquier otra función de registro.
- Revisión de la existencia de procedimientos de control adecuados que clasifique periódicamente y por fecha de vencimiento las cuentas por cobrar.
- Verificación de que existan conciliaciones entre el libro mayor con sus auxiliares correspondientes.
- Verificación de los procedimientos para determinar las estimaciones relativas a cuentas por cobrar y juzgar si estas son adecuadas en las circunstancias actuales.

PRUEBAS SUSTANTIVAS.

Tomando en consideración la planeación de la Auditoría, el estudio y evaluación del control interno y los factores de importancia relativa y riesgo de Auditoría, el auditor deberá establecer la naturaleza de las pruebas sustantivas con el alcance y oportunidad que considere necesarios. Las pruebas sustantivas proporcionan evidencia respecto a la valuación, integridad, existencia y exactitud sobre las cuentas por cobrar.

CONFIRMACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.

La confirmación directa al auditor de los adeudos se considera el procedimiento más efectivo para comprobar la autenticidad de las cuentas por cobrar. Por ello, es un procedimiento de auditoría que, salvo casos justificados de excepción, invariablemente debe de aplicarse.

VERIFICACIÓN DE COBROS POSTERIORES.

Comprobación de los análisis de antigüedad de saldo con la documentación de respaldo.

Evaluación, mediante examen de documentos, de los resultados de la confirmación de saldos, discusión con los funcionarios responsables de la cartera, información de abogados, agencias de cobranzas, etc., de la recuperación de las cuentas por cobrar y evaluación de la estimación creada para cuentas de dudosa recuperación.

PRESENTACIÓN Y REVELACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Cerciorarse de que exista revelación y presentación adecuada en los estados financieros.

El auditor debe cerciorarse que en los estados financieros y sus notas, las cuentas por cobrar se presenten de conformidad con principios de contabilidad y se efectúen las revelaciones que señalan los mismos.

Para poder llevar a cabo una evaluación del control interno en el departamento de cuentas por cobrar, primeramente debe existir como tal un control interno, en caso de ausencia se debe de comenzar a implementar, pues como se puede deducir, en el transcurso de una auditoria se hace necesaria la evaluación del funcionamiento del departamento logrando con esto la mejora continua de su control interno.

Por lo tanto, debe existir control interno establecido para poder evaluarlo y debe existir una evaluación periódica para poder mejorarlo.

3.4.2 NORMAS QUE REGULAN EL CONTROL INTERNO DENTRO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

El proceso de implementación del sistema de control interno comienza con planes, en este proceso existe un continuo reajuste de detalles, de estrategias amplias a planes metódicos y específicos, para establecer metas, fines y normas para guiar el cumplimiento de los planes estratégicos.

Las normas representan el desempeño deseado, y estas pueden ser imprecisas o específicas, pero siempre relacionados con el resultado que se desea obtener y proporcionan la comprensión de aquello que se debe hacer:

Normas de cantidad: como el número de empleados que ocuparan el área de cuentas por cobrar.

Normas de calidad: Para el funcionamiento de los recursos materiales con los cuales cuenta el personal del área así como la calidad del servicio que brinda a externos e internos.

Normas de tiempo: Como tiempo de procesamiento de los cobros a los clientes.

Normas de costos: Como el costo reprocesamiento de los cobros a los clientes y el costo de financiamiento por incobrabilidad de la cartera.

Existen aspectos que deben ser tenidos en cuenta para lograr y mantener un Sistema de Control interno dentro del área de cuentas por cobrar:

Responsabilidad. La responsabilidad de los integrantes del área de cuentas por cobrar debe estar perfectamente delimitada; es decir, cada uno de las personas conoce sus responsabilidades y para que este conocimiento sea efectivo debe ser comunicado por escrito y en forma clara y precisa.

Funciones. Se debe realizar la separación de funciones de los individuos, de tal manera que estas sean efectuadas por un individuo diferente.

Delegación. Existe la posibilidad de que los empleados deleguen en otros de menor jerarquía sus funciones, pero siempre debe quedar claro que la responsabilidad sobre esas funciones no se puede delegar acaso pudiese compartirse.

Autoridad. Al asignar las funciones a desarrollar, estas deben ir correlacionadas de responsabilidad y de igual manera se le debe otorgar la autoridad necesaria o justa para que puede ejercer debidamente esa función.

Operación. Ninguna persona debe ser responsable de una transacción desde que esta inicia hasta que finaliza. Ya que si así fuera, en el caso de existir errores, estos serían difíciles de detectar lo que a su vez haría mayor la posibilidad de la existencia de irregularidades o fraudes.

Personal. El factor humano es fundamental, pues en él se depositará el principal interés de la creación del ente económico (dinero) por lo tanto su selección, entrenamiento y capacitación tiene mucha importancia, estos pueden ser elegidos teniendo en cuenta sus características personales y técnicas, ya sean que estas provengan de los estudios realizados o de la experiencia adquirida.

Funciones rotativas. Los elementos humanos deben tener rotación de funciones, que contribuya a eliminar a las personas que en cierta manera se hacen indispensables para la organización y además para detectar posibles errores o fraudes.

Elementos materiales. Se debe de proveer de materiales de seguridad necesarios para que, en el momento en que la persona responsable se encuentre fuera de la empresa, los valores que tenga en custodia estén propiamente protegidos.

Instrucciones por escrito. Toda instrucción que se le de al personal de cuentas por cobrar debe ser entregada por escrita, ya sea la descripción de tareas

o un manual de procedimientos y de esta forma el receptor debe firmar asegurando que recibió dicha norma o información.

Prenumeración de comprobantes. Los comprobantes y formatos de toda índole deben llevar una numeración consecutiva para que exista un adecuado procesamiento y de esta forma se facilita la detección de la falta de cualquier ejemplar.

Custodia de los documentos. Los documentos que no se han utilizado deben estar suficientemente protegidos para que nadie pueda tener acceso a ellos. Una persona debe ser encargada de entregarlos a los usuarios y registrar a quien y cuando se los facilitó.

Deposito total de cobranzas. El total del dinero y de los cheques ingresados a la empresa debe ser depositado de inmediato y en forma intacta en los bancos a primera hora.

Confrontar datos. Se deben realizar todas las conciliaciones de datos propios con informaciones de terceros. Por lo tanto se debe hacer una confrontación de los movimientos bancarios y también enviar un resumen de cuenta a los clientes y de igual forma con el departamento de contabilidad para verificar que los saldos con los que se están trabajando sean los correctos.

Claves o códigos de acceso. Se debe acceder a los sistemas mediante el uso de una clave que solamente debe conocer la persona encargada de la función y debe ser cambiada periódicamente para evitar el mal uso de esta.

Predominio de lo importante sobre lo urgente. Lo urgente no debe tener prioridad sobre lo importante. La urgencia podría manejarse como una manifestación de falta de control dentro del departamento.

Elementos tecnológicos. El departamento debe tener una razonable adecuación a la tecnología de la época, tanto en materia de comunicaciones como

en la informática. La productividad se ve un tanto o bastante afectada cuando no hay factores productivos adecuados.

3.4.3 DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas en el punto anterior se esta en la posibilidad de seguir el procedimiento de diseño del sistema de control interno en el área de cuentas por cobrar. Y aunque no existe un procedimiento que se considere como manual para diseñar, en general se puede tomar en consideración:

- Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos. Se hace necesario un estudio analítico de las áreas o las funciones mas importantes que se desarrollan en la empresa, y de la misma forma identificar los departamentos involucrados en el proceso de una operación desde su origen hasta el final.

- Analizar la segregación de funciones. Cuando mas especializada es la labor. La persona que la practica se transforma en mas hábil y por lo tanto se logra una mayor eficiencia, pero existe un delicado problema que proviene de la extrema división de tareas y es que el individuo tiende a enajenarse y como consecuencia pierde eficiencia operativa, entonces es conveniente que el personal rote puestos dentro de un periodo razonable. Las funciones se consideran incompatibles cuando son realizadas por una misma persona que puede ocultar e incurrir en errores e irregularidades en el desempeño de sus actividades cotidianas, por ejemplo:
 - a) Dirigir operaciones y mantener registros de una misma actividad, o
 - b) Custodia y registro de los activos y sus operaciones.

- Identificar los puntos de control. Un punto de control es una parte o un segmento de un proceso en que se están aplicando disposiciones para mantener bajo control un riesgo que pueda ser significativo, con el objeto de eliminar o minimizar a un nivel aceptable los peligros que amenazan a la empresa; los puntos de control pueden ser, los encaminados a verificar la eficiencia del proceso, los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia que se establecieron o los relacionados con el cumplimiento de un tarea.

- Para cada punto de control detallar la totalidad de los posibles errores. Existe la probabilidad de que una situación interna o externa afecte negativamente la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos. La estimación de los riesgos incluye mas que su identificación su evaluación en cuanto a conocer los factores que contribuyen a elevarlo y por otra parte encontrar la manera de enfrentarlo y reducir su impacto sobre las actividades de la organización.

- Para cada uno de los posibles errores identificados, establecer un método de control. Se debe proponer que los métodos de control utilizados formen parte del proceso mismo y no sean solo elementos de aplicación esporádica, ya que estos dependen de la naturaleza de la organización y las características del área de cuentas por cobrar.

- Análisis del costo-beneficio. El costo del control no puede ser superior al valor de lo que se controla. La implementación de cualquier medida, práctica o procedimiento de control debe ser precedida por un análisis de costo-beneficio para determinar su viabilidad, su conveniencia y su contribución al logro de los objetivos. La viabilidad tiene que ver con la capacidad de la organización de implantar y aplicar el control eficazmente; Por su parte la conveniencia se relaciona con los beneficios esperados en comparación con los recursos invertidos y con la necesidad de que los controles se acoplen a los procesos, transacciones, operaciones y acciones de los empleados de manera

natural y se convierten en parte de ellos a fin de que contribuyan al logro de los objetivos.

- Analizar la segregación de funciones para los métodos de control establecidos. Lo que interesa aquí es que las personas involucradas en la aplicación de los métodos de control que se establecieron, cumplan con los requisitos de separación de funciones.

El sistema de control interno que se este diseñando, además de cumplir con las características de una correcta segregación de funciones y adecuación a la naturaleza, estructura, recursos, características y misión de la organización debe tener redacción clara y sencilla para poder ser interpretada correctamente.

Todas las normas, los sistemas, los procedimientos, las instrucciones, las rutinas, etc., deben estar contenidas en manuales, de modo que permitan tener procesos uniformes y en caso de conflictos entre individuos o sectores, se neutralicen las opiniones personales. Los manuales deben ser claros, precisos y concretos, no deben permitir ningún tipo de duda, ni siquiera de tipo semántico, cuando existan modificaciones deben ser incorporadas de inmediato haciéndolo del conocimientos de todos, a través de medios de comunicación internos que se deberán de manifestar como eficientes.

El manual de organización reúne los lineamientos generales del ente, expresando los objetivos principales a seguir, definiendo los fines a alcanzar, detallando los medios y estableciendo las políticas a cumplir. En el se agrupan las funciones que han de desempeñar los integrantes según la estructura que se adopte, determina cual es la responsabilidad correspondiente a cada tarea, quedan expresadas las relaciones entre los distintos departamentos, también se encuentran los procedimientos, los sistemas, las políticas y las instrucciones para el movimiento de la organización y todo esto en forma vigente.

Organigrama: Es el gráfico que determina las líneas formales de autoridad y dependencia de los distintos sectores y de los individuos que lo ocupan, es decir, permite conocer quien depende de quien.

Manual de funciones: Comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar las personas en los distintos sectores de la organización.

Manual de procedimientos: Describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere.

Manual de autorizaciones: Fija los límites de autoridad de las personas, detallando que le esta permitido aprobar y comprometer a la empresa.

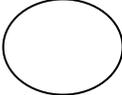
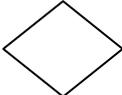
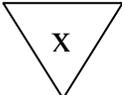
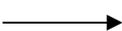
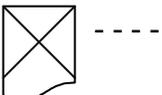
Los flujogramas son un medio para presentar de forma grafica un sistema de control interno, en ello se muestra el proceso de una transacción desde su inicio hasta su fin. Se puede decir que contiene tres elementos básicos:

- Se trata de una representación grafica.
- Representa el fluir de información ya sea verbal o escrita.
- Se refiere siempre a una operación específica.

De igual forma se compone de dos grandes partes: simbología, que representa el proceso y el recorrido de la información; y diagramación, que es la forma de dibujar o graficar. Teniendo como problema que no existe una simbología universal, por lo que es una necesidad crear una regla de tipo convencional.

Según las distintas concepciones, hay una serie de símbolos principales o comunes y una gran variedad de símbolos auxiliares, los que muchas veces se utiliza y otras lo único que logran es tener un efecto contrario al que persigue un flujograma, que es lograr la facilidad de lectura y la claridad para entender los procesos que representa.

Recopilación de los mas utilizados.

	F O R M U L A R I O	SE UTILIZA CUANDO SE EMITE UN FORMULARIO Y SE DEBE ACLARAR SI ES PRENUMERADO.
	O P E R A C I Ó N O P R O C E S A M I E N T O	PARA INDICAR LA EXISTENCIA DE CUALQUIER OPERACIÓN DE COMPUTO SOBRE FORMULARIOS.
	R E G I S T R O	PARA REPRESENTAR EL ASIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LIBROS.
	C O N T R O L O S E L E C C I Ó N	PARA OPERACIONES DE VERIFICACIÓN SELECCIÓN, ALTERNATIVAS O CONTROL.
	A R C H I V O P R O V I S O R I O	CUANDO SE GUARDA O ALMACENA INFORMACIÓN O FORMULARIOS.
	A R C H I V O D E F I N I T I V O	CUANDO SE REALIZA UN ARCHIVO PERMANENTE.
	I N I C I O D E U N P R O C E S O	CUANDO EMPIEZA UN CIRCUITO.
	F I N A L D E U N P R O C E S O	FINAL DEL CIRCUITO O DOCUMENTO.
	C O N E C T O R	CONEXIÓN CON OTRO FLUJOGRAMA.
	C O M U N I C A C I Ó N	CUANDO HAY TRASLADO DE INFORMACIÓN RESPALDADO CON DOCUMENTACIÓN.
	C O M U N I C A C I Ó N	TRASLADO DE INFORMACIÓN EN FORMA ORAL, TELEFÓNICA, RADIAL, ETC.
	D E S T R U C C I Ó N D E C O P I A	CUANDO UNA COPIA CARECE DE IMPORTANCIA Y SE DESTRUYE.
	A N E X I Ó N	CUANDO DOS O MAS DOCUMENTOS SE UNEN Y SIGUEN JUNTOS EL PROCESO.

	REGISTRO O LIBRO	LIBROS O FICHAS DONDE SE ASIENTA LA INFORMACIÓN.
	D E S G L O S E	CUANDO SE SEPARAN DOCUMENTOS QUE COMENZARON JUNTOS.
	NOTA EXPLICATORIA	REMITE AL LECTOR AL PIE DE DIAGRAMA PARA ACLARAR ALGÚN ASPECTO.
	LOCALIZACIÓN DE D I F E R E N C I A S	INDICA DONDE EXISTEN DIFERENCIAS DENTRO DEL FLUJOGRAMA.

Los directivos del departamento de cuentas por cobrar deben tomar la responsabilidad de fijar o establecer las premisas fundamentales o pautas de acción para el cumplimiento del desarrollo de la actividad económica que realiza la organización, esta función no se ejecuta una sola vez en la vida de la empresa, sino que debe realizarse una revisión periódica dentro de la evolución del ente, para que el sistema de control interno establecido sea consistente, idóneo y sólido y que contribuya a lograr una amplia eficiencia operativa, es por esto que la empresa debe poseer los métodos, procedimientos y sistemas que conformen su estructura lógica.

La gran responsabilidad de crear, implantar y controlar el sistema de control interno acorde con el tipo de organización existente esta a cargo de la alta gerencia o dirección superior. No es tan simple crear, implantar y supervisar un sistema de control interno ya que esto implica que se efectúe un estudio y un proyecto general y luego un análisis en detalle para cada una de las áreas que conforman el ente, una vez creado el sistema viene la etapa de implementación que consiste en adiestrar, capacitar y entrenar al personal y poner en su conocimiento todos los sistemas, métodos, procedimientos etc.

Ya por último se debe hacer una continua supervisión para ver si lo explicado en la etapa de implementación fue correctamente interpretado y cumplido y si existen cambios o modificaciones en los procedimientos y sistemas,

que contribuyan o tiendan a alejarse de lo establecido en la primera etapa, a fin de realizar las correcciones o modificaciones necesarias que conduzcan al logro de los objetivos buscados por la organización. La responsabilidad de la dirección superior no finaliza con establecer y mantener un sistema de procedimientos, ni tampoco con tomar medidas adecuadas de control interno, sino que termina con la supervisión o control que le permita conocer que toda la organización marcha en la forma que se concibió o se pretende que siga.

CAPÍTULO 4

4. ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

4.1 ORGANIZACIÓN

Nadie puede negar que el departamento de cuentas por cobrar ocupa un lugar importante en los entes económicos, es en este departamento en donde se conoce la situación de manera integral.

En el se puede saber:

- Si se respetan los tratos de venta o si se hacen promesas que luego no se cumplen.
- Si los productos que vende o que ofrece son de la calidad ofrecida.
- Si la empresa trata bien a sus clientes.
- Si los embarques están correctamente preparados.

- Si el almacén de productos terminados funciona adecuadamente.
- Si hay un sano manejo de las finanzas.
- Si en la empresa hay orden.

Podemos tener una representación grafica de los elementos de organización de un ente mediante un organigrama, en donde se puede apreciar todos los departamentos que lo integran, la relación que guardan entre si, como están divididos, cuales son los canales de comunicación que tiene entre ellos y quienes son los responsables de cada actividad. Pero no debemos olvidar que la utilidad de los organigramas aparte de mostrar objetivamente el orden de su enlace: autoridad, responsabilidad, comunicación y nivel, también contribuye a visualizar aciertos, fallas u otras posibilidades de combinación, antes de tomar una decisión definitiva.

El realizar un organigrama no significa organizar el ente, pero sirve para encontrar la forma que, de cumplirse ciertamente, ayuda a organizar, es aquí cuando dejan de ser una distribución teórica y refleja una realidad práctica.

La forma de ordenar un grupo de actividades, es tan variable como las necesidades de cada empresa pero es conveniente tomar en cuenta algunos principios de organización para evitar cometer errores en la esquematización del organigrama:

División de trabajo. Dividir al trabajo en tareas específicas a realizar por cada persona, lo que da origen a la especialización. Esto trae consigo mayor eficiencia y ahorro de tiempo. Al mismo tiempo la división de trabajo permite un mayor control interno en la organización al no concentrar muchas actividades en una sola persona.

Unidad de mando. Los subordinados deben de obtener órdenes provenientes de un solo jefe lo que implica que cada función o grupo dentro de la organización tenga una sola cabeza.

Reciprocidad entre la autoridad y la responsabilidad. Cada función lleva implícita responsabilidad en mayor o menor grado dentro de sus características propias por lo que debe otorgarse responsabilidad aunado de autoridad.

Principio de control. Es importante el aspecto de la división de ciertas funciones, con objeto de evitar que una sola persona maneje de principio a fin una determinada actividad.

Principio de delegación. Sin delegación no hay organización que pueda existir en forma efectiva, sin olvidar que quien delega funciones sigue manteniendo la responsabilidad generales con quienes están bajo de el.

Principio de supervisión. Es necesario que exista una adecuada supervisión, entrelazándose actividades logrando que una función al realizarse con su propio fin indirectamente revise otra.

La mayoría de los problemas dentro de una empresa se origina por la falta de comunicación entre personas y departamentos, por la duplicidad de funciones y del nulo control de las actividades, por lo que se hace necesario que todas las personas tengan conocimiento de esta organización, para sentirse parte del ente y saber en que parte se encuentran para así ayudar al logro de los objetivos organizacionales.

La organización del departamento de cuentas por cobrar varía de una empresa a otra según su tamaño y necesidades, en algunas se considera que debe depender directamente del tesorero y en otras del departamento de finanzas. En las empresas pequeñas es usual que estas funciones las maneje el mismo propietario o talvez el contador.

En una empresa de regulares dimensiones, la planta típica del departamento de cuentas por cobrar es la siguiente:

- Gerente
- Secretaria
- Ayudante de cobranza

Algunos directivos insisten en que el departamento de cuentas por cobrar debe colocarse en el mismo departamento de ventas, de tal modo que la política del vendedor que suele crear amplias corrientes de simpatía con los clientes pueda influir favorablemente en las acciones del departamento de cuentas por cobrar. La práctica común localiza a cuentas por cobrar fuera del departamento de ventas debido a que ventas generalmente esta interesado en hacer el mayor número posible de ventas, descuidando los requisitos del crédito y de la cobranza.

4.2 PRINCIPALES FUNCIONES

Para organizar el departamento de cuentas por cobrar lo primero que se necesita tener es un amplio conocimiento de todo cuanto se relacione a las actividades a desarrollar para poder proporcionar un efectivo crédito y así realizar una efectiva cobranza.

La meta fundamental y mas importante del departamento de cuentas por cobrar consiste en lograr una eficiente y rápida recuperación de la cartera de crédito de la empresa que le permita tener liquidez y una sana rotación en el renglón de cuentas por cobrar.

Dentro de las funciones más destacadas se encuentran:

- Revisar en las solicitudes de créditos nuevos, los datos proporcionados por el posible cliente.
- Revisar los clientes registrados y determinar cual es la conducta a seguir en cuanto al aumento del monto del crédito.
- Mantener actualizados los datos de todos los clientes.
- Mantener los documentos legales y fiscales de las operaciones con los clientes.
- Mantener un control de todas las cuentas pendientes de cobro.
- Realizar descuentos o cargos que procedan autorizar o retener los pedidos de los clientes de acuerdo a las condiciones de su saldo.

- Coordinar los procedimientos de cobranza para lograr recuperar oportunamente los créditos otorgados.
- Revisar los saldos de los clientes y hacer la reserva de cuentas incobrables, en caso de ser necesario.
- Reportar la información que se requiera a los altos niveles para que puedan tomar decisiones pertinentes que favorezcan a la organización.
- Mantener informados a los departamentos que dependen de sus informes para tomar decisiones oportunas.
- Mantener buena comunicación con los clientes.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

Todas las funciones que realiza el departamento de cuentas por cobrar son para lograr los principales objetivos del mismo departamento como son:

- Llevar a cabo las políticas de crédito vigilando que los otorgados estén sustentados en un previo examen de la solvencia del cliente.
- Obtener una pronta recuperación de los créditos otorgados.
- Conservar la buena voluntad del cliente al momento que se le cobra.
- Aprovechar todas las oportunidades para conseguir que los procedimientos de cobranza contribuyan a promover las ventas.
- Ayudar a la empresa a lograr los objetivos generales de la organización.

PERFIL DEL ACREEDOR O EJECUTIVO DE CUENTAS POR COBRAR

El continuo crecimiento de la importancia del crédito indica que el futuro empleo de hombres de crédito de talento es brillante. Todos los negocios que venden sus productos o servicios a crédito requieren los servicios de un bien organizado y capacitado manejo del departamento de cuentas por cobrar.

La principal responsabilidad del acreedor es estimular las ventas a crédito y obtener utilidades de estas y para lograrlo debe tener presente algunos puntos como:

- Administración del departamento. La utilización efectiva del personal, delegar en forma apropiada autoridad y responsabilidad.
- Familiarización con las cuentas: idear sistemas para mantener las cuentas, de tal forma que se tenga disponible la información necesaria, según se incrementa el número de clientes se hace necesario un mejor sistema, el acreedor debe estar capacitado para determinar rápidamente la actividad de cada cuenta, reconociendo la actividad poco común o inactividad de una cuenta.
- Conocimiento de los negocios del cliente: el acreedor debe ir más allá de la cuenta en si, debe capacitarse para determinar rápidamente la fuerza o la debilidad financiera del cliente, estar familiarizado con las condiciones locales, incluyendo la competencia, que puede afectar el estado de cualquier cliente importante.
- Cuidado para abrir cuentas nuevas: antes de aprobar una cuenta nueva debe obtener y analizar suficiente información para justificar la cuenta si el solicitante no cumple claramente las normas de la compañía, el acreedor no debe titubear en rechazar la cuenta.
- Eliminar cuentas débiles: si se tiene conocimiento de que alguna de las cuentas se está debilitando seriamente, el acreedor debe cortarla de sus registros. Cuando parece que la debilidad es fundamental y prácticamente sin remedio, se debe tratar de liquidar la cuenta con el mayor tacto posible. Si de otra manera la debilidad es temporal y probablemente se llegue a una recuperación con ayuda y orientación, el acreedor debe dar toda consideración razonable a esta cuenta.
- Realizar la cobranza. Cuando una cuenta llega a ser un inconveniente el acreedor debe de tomar medidas para cobrar. En caso de dificultades o insolvencia de una cuenta, un ajuste o arreglo amistoso puede ser aconsejable.

- Conocimiento de las condiciones económicas e industriales: El acreedor debe mantenerse informado de las condiciones económicas, generales y locales, así como de las condiciones industriales, en forma general y específica.
- Estimular las ventas. El acreedor ayuda activamente a estimular y promover las ventas. Esto es posible creando espíritu de cooperación con el departamento de ventas y ganando la buena voluntad de los clientes.
- Familiarizarse con su propio negocio: El acreedor debe estar totalmente familiarizado con los detalles generales del negocio de su propia compañía y estar enterado en todo momento de las actividades del resto de departamentos del negocio.
- Cooperación con otros acreedores: El acreedor coopera con otros acreedores para beneficio mutuo y en general para beneficio del negocio.

El acreedor triunfante no llega al éxito sin adiestramiento, experiencia y trabajo. Todavía más importante debe tener ciertas características básicas de carácter y personalidad.

Para merecer el éxito en cualquier campo, debe reunirse las siguientes cualidades individuales.

Personalidad. Debe estar fuera de toda censura en cuestiones de honestidad e integridad. El hombre en si debe ganarse el respeto de sus superiores y subordinados en su propia compañía, de la clientela y de la compañía de sus clientes. Debe respetar a la gente y encontrar satisfacción ayudándolos a ayudarse a ellos mismos.

Juicio: El acreedor debe tener una mente analítica, estar capacitado para examinar al mismo tiempo muchas clases de información y verlas dentro de su adecuada interrelación, ser capaz de escoger entre lo superficial y lo sustancial en asuntos tan diferentes como carácter personal y estabilidad financiera del negocio.

Tacto: debe tener una juiciosa combinación de sentido común y cortesía. El tacto comprende respeto por sentimiento y aborrecimiento por sentimentalismo, involucra respeto desde el punto de vista de unos e interés en los problemas de otros.

Espíritu: El acreedor debe tener abundancia en las cualidades que requiere un trabajo tan pronto se inicie para que termine bien. Espíritu, temple, empuje, determinación, tenacidad, ánimo, etc. Nada debe permitir que se agote la lealtad a su compañía, a sus clientes y al objetivo que el mismo se ha fijado.

4.3 POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que emanan desde la cúspide de la organización, es decir, que pueden provenir de los órganos directivos de carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización ha fijado.

Muchas veces una política correcta, mal aplicada puede ser tan mala como una política que no se adapte al momento que se vive, produciendo un daño económico, moral o institucional difícil de salvar posteriormente. Por lo tanto, la revisión de las políticas es una tarea permanente dentro de la empresa y estos cambios pueden provenir como sugerencia de los niveles inferiores a la dirección superior.

Todas las políticas deben quedar reflejadas por escrito, ya sea en manuales, instrucciones, memorandos, comunicaciones internas, etc. Y ser difundidas para que los individuos los conozcan, entiendan y las puedan acatar y cumplir.

Las políticas del departamento de cuentas por cobrar deben ser elaboradas por la administración, en colaboración con el encargado de este departamento. Deberán definirse en función a las características de la organización pero todas

deben ir encaminadas a la óptima recuperación del capital invertido en el tiempo acordado con el cliente.

Los aspectos que deben ser considerados para la elaboración de las políticas son:

- Investigación de crédito: como una medida de seguridad, se debe establecer que todas las solicitudes sean investigadas de acuerdo a un procedimiento aprobado, mediante instituciones, agencias de investigación o directamente por la empresa.
- Tiempo: indicar el tiempo máximo concedido a los clientes, puede y debe ajustarse frecuentemente a las condiciones financieras de la localidad.
- Plazos: en la determinación de los plazos máximos y mínimos debe examinarse cuidadosamente los plazos que otorguen otras empresas similares, la inversión que se requiere en las cuentas por cobrar, los recursos de financiamiento disponibles, y la determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores.
- Descuentos y ofertas en general: determinar las diversas situaciones en las cuales se pueden ofrecer algún descuento, con el fin de ver si realmente es atractivo para el cliente y productivo para la empresa.
- Compra mínima: se debe establecer una cantidad mínima de compra a crédito ya que la facturación, el surtido, el manejo de cuentas, etc., representan gastos, por eso se debe fijar una utilidad en cada operación que se realice.
- Cargos adicionales en general (comisiones o intereses): esta política debe ser uniforme y se debe tomar en cuenta lo que hacen las empresas que ofrecen artículos similares, debido a que en ocasiones acarrea problemas con los clientes.

- Ampliaciones y disminuciones de crédito: establecer en que casos y bajo que circunstancias se autorizan los aumentos y disminuciones de las líneas de crédito. Se deberá tomar en cuenta la puntualidad de los pagos y la solvencia actual del cliente.
- Cancelaciones de crédito: estipular las circunstancias que originan la cancelación del crédito.
- Cobranza a clientes morosos: acordar las medidas que deben tomarse en caso de pequeños atrasos en los pagos.
- Cuentas al departamento jurídico: establecer los lineamientos y condiciones para que una cuenta pase al departamento jurídico o con un abogado externo.

4.4 INFORMES

Cada departamento de la entidad necesita de informes; mismos que varían según su naturaleza y en armonía con las operaciones que se realicen. De aquí que el departamento de cuentas por cobrar emite informes que indican el buen desarrollo de dicho departamento, permitiendo así implantar las medidas que se consideren necesarias imponiendo el propósito de alcanzar los objetivos fijados, tanto para este departamento como para la empresa en su totalidad.

Cada empresa puede elaborar sus propios formatos de informes, dependiendo de la magnitud de información requerida por cada departamento para el cual se va a emitir, aunque en la mayoría de las organizaciones se les conoce con un mismo nombre:

- Rotación de la cartera o días de venta en cartera.
- Análisis de antigüedad de saldos.
- Cuentas de cobro difícil.
- Casos de deudores que han caído en suspensión de pagos.
- Cuentas que deberán llevarse a resultados.

Estos pueden ser dirigidos a diferentes departamentos para colaborar con los objetivos de ellos.

- Dirección general: para la toma de decisiones y estrategias de planeación directivas.
- Departamento de ventas: para la toma de decisiones en el levantamiento y cancelación de pedidos.
- Departamento de finanzas: para la toma de decisiones sobre la base del presupuesto al flujo de efectivo y recuperación de cartera.
- Departamento de contabilidad: para realizar los registros contables que afectan la cartera.
- Departamento jurídico: para el control de cuentas difíciles de cobro.

Aquí realmente lo que importa no es la elaboración de dichos informes sino la utilización que se le de a cada uno de ellos en los diversos departamentos, de tal forma es que estos informes deben proporcionar los datos estrictamente necesarios de manera objetiva y brindando calidad desde la primera vez para lo cual se debe de escuchar las sugerencias de cada uno de los departamentos a los que se les brindan informes.

4.5 DEFICIENCIAS POR FALTA DE CONTROL INTERNO.

El control interno de un ente consiste en las políticas y procedimientos establecidos para el logro de objetivos, como ya se mencionó en el capítulo 1, su propósito es disminuir y prevenir los errores, mientras mas efectivo y adecuado sea, menor será el riesgo que se corra de cometer un error involuntario y de igual forma se puede prevenir los errores totalmente voluntarios representados por un fraude, crimen, hurto o desfalco.

La aplicación correcta del control interno va a prevenir estas situaciones lo cual será preferible, a su descubrimiento y aunque muchas personas ven estas

palabras como algo grande y notable, se debe tener conocimiento que se pueden cometer en pequeñas magnitudes, como:

- Robo del importe de una venta al contado.
- Calcular en exceso los descuentos de ventas concedidos al cliente, contabilizando el real y robando la diferencia.
- Abriendo una cuenta a un cliente ficticio.
- Etc.

CASO PRÁCTICO

GENERALIDADES

RAZÓN SOCIAL: LAS CUBETAS DE PLÁSTICO, S.A. DE C.V.

UBICACIÓN: CALLE GRANDE No. 231, TULTITLAN, ESTADO DE MÉXICO

NO. DE ACCIONISTAS ACTUALES: 5 ACCIONISTAS

NO. EMPLEADOS: 85 OPERADORES Y 15 ADMINISTRATIVOS

HECHOS SOBRESALIENTES:

ABRIL DE 1993

Se establecen la planta y las oficinas con ubicación en Av. Revolución No.2042 Delegación Álvaro Obregón, con el propósito de hacer crecer su negocio con un capital de cien mil pesos y un total de cinco socios.

AGOSTO DE 1993

Se solicita licencia para la incorporación al Padrón de Importadores, ya que en lo sucesivo se compraría maquinaria y refacciones del extranjero.

AGOSTO DE 1993

Se establece la planta en Calle grande n. 231, Tultitlán, quedando las oficinas en el D.F.

ABRIL DE 1995

Se acondicionan oficinas en la planta de Tultitlán quedando como único local en donde se localizan nuevamente oficinas y planta.

PRINCIPALES CLIENTES:

Chilchota de México, S.A. de C. V.
Lala de México, S.A. de C. V.
Lactigurth México, S.A. de C. V.
Cia. Sherwin Williams SA de C.V.
Dipasa Inc.

PRINCIPALES PRODUCTOS:

Cubeta de 19 lts.
Cubeta de 4 lts.
Envases en diversas medidas.
Tapa para cubetas.
Tapa para moldes.

PRINCIPALES PROVEEDORES:

Plásticos Galcas de Occidente, S.A. de C. V.
Dispersiones Plásticas, S.A. de C. V.
Sun chemical, S.A. de C.V.
Olro, S.A. de C.V.
Asamet, S.A. de C.V.

PRINCIPALES MATERIALES:

Polietileno de alta densidad
Polietileno de baja densidad
Pigmentos
Asas
Master Batch

Las Cubetas de Plástico, S.A. de C. V. tiene como principal objetivo, mantenerse dentro del mercado, aprovechando al máximo la maquinaria en funcionamiento, ya que no cuenta con equipo de punta para competir con otros fabricantes del mismo giro, a consecuencia de la insuficiencia de recursos económicos para adquirirlo.

La Estructura Organizacional actualmente esta conformada de una manera muy sencilla determinada por los siguientes puestos:

ADMINISTRADOR ÚNICO:

Tiene la función primordial de controlar las actividades, los recursos materiales y los recursos humanos dentro de la organización

VENTAS:

Se promueve el producto con fines de venta, se reciben los pedidos, se atienden las devoluciones y se supervisan los embarques de material, se elabora la facturación y se realiza la cobranza.

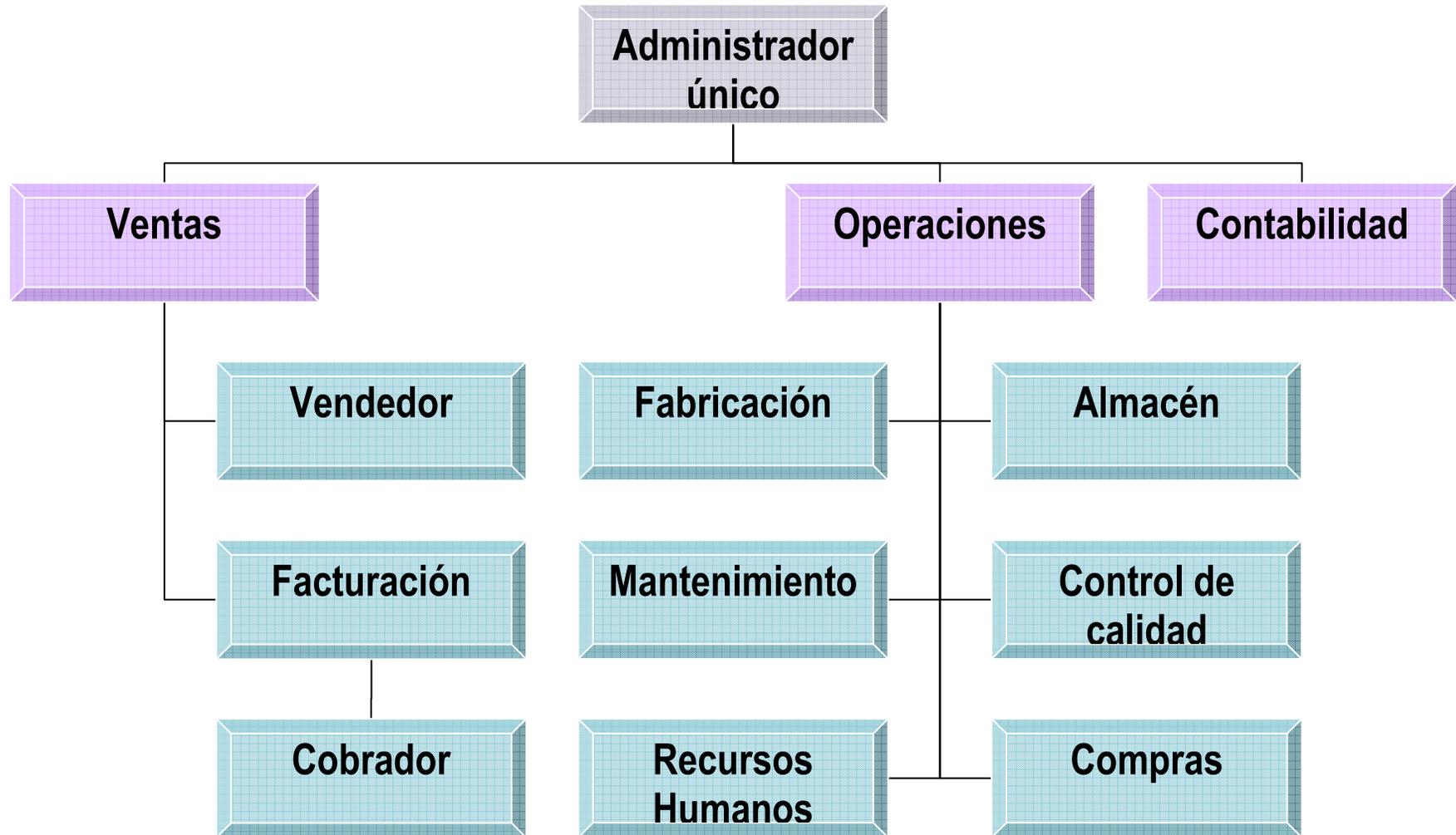
OPERACIONES:

Se encarga de llevar el control de las entradas y salidas del materia prima, producción en proceso y producción terminada, recibe los pedidos de los clientes para indicar el proceso de producción que se debe de llevar a cabo para cubrir el pedido, atiende reclamaciones de clientes, proveedores y empleados, controla los recursos humanos en cuanto a las condiciones de selección de personal, programa los pagos de la nómina así como los conceptos extraordinarios que se deban incluir como prestamos, descuentos y tiempo extra, controla las compras de la organización y supervisa al personal de mantenimiento y de control de calidad directamente.

CONTABILIDAD:

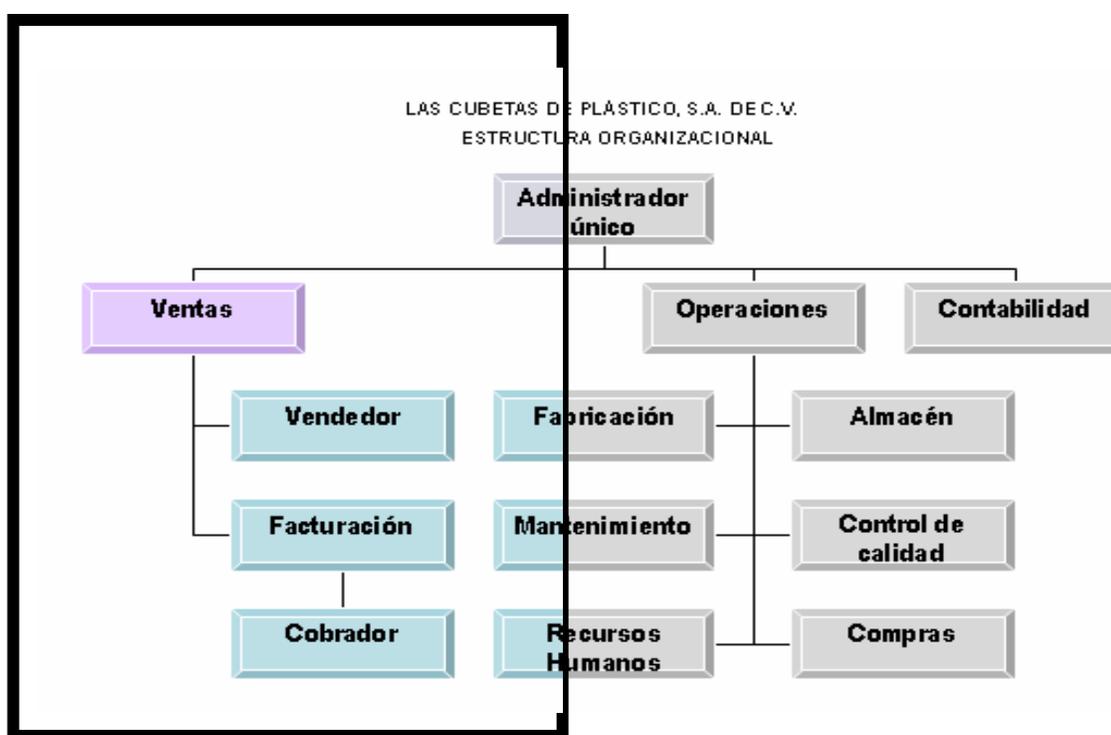
Se encarga de procesar los datos para llevar registros en libros de manera actualizada, realiza estados financieros, depuraciones e integraciones de las cuentas de balance, obtiene los datos para la presentación de pagos de impuestos y se encarga de trámites en general, revisa la facturación emitiendo un acumulado de ventas, elabora antigüedades de saldos tanto de clientes como de proveedores, reportes de compras de materia prima y materiales en general, acumulados de nómina, recibe las facturas de los proveedores para su revisión y realiza los pagos a estos.

LAS CUBETAS DE PLÁSTICO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Después de este breve análisis se puede observar que el problema más relevante es que no cuenta con una clara determinación de líneas de autoridad, con la distribución de actividades que hasta hoy se ha manejado, la empresa se ha mantenido vigente, ahora si se delimitara y compartiera autoridad, se obtendría una mejor organización y la información sería más accesible.

Es por esto que se vuelve indispensable establecer un control interno logrando así que se conozcan las líneas de autoridad, las actividades a realizar, la responsabilidad delegada y las obligaciones asumidas.



Esta es la parte del organigrama en la que nos vamos a establecer dentro de este estudio, pues como ya se mencionó, es aquí donde se realizan las actividades de cobranza.

Como se puede observar, el Área de cuentas por cobrar no se encuentra delimitado y se pueden anexar las siguientes situaciones:

- ❖ Se le pide al departamento de contabilidad que realice la integración de clientes, sin compartir autoridad para tener contacto con ellos, por lo que la integración se realiza solo con “suposiciones” y no con realidades.
- ❖ No existe análisis de la antigüedad de saldos y todos los datos que se les proporcionan son tomados como buenos, pero cuando se realiza la conciliación con algún cliente surgen muchas diferencias.
- ❖ No existe una persona que sea la responsable de autorizar documentos o supervisar tareas, teniendo un amplio conocimiento sobre las operaciones realizadas con los clientes.
- ❖ Es muy esporádica la ocasión en que se mandan estados de cuenta a los clientes y solo se hace por petición de los mismos, y sobre esto no se tiene algún control.
- ❖ No se vigila ni se promueve el cumplimiento de los créditos en los plazos establecidos.
- ❖ No hay una persona que sea responsable de los cheques posfechados, ya que estos pueden estar con el vendedor, el administrador, en facturación o en contabilidad.

Es por esto y más, que se recomienda la implementación del control interno dentro del área de cuentas por cobrar, ya que como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este trabajo, esto significaría contar con políticas y procedimientos establecidos para lograr el efectivo desarrollo del área y así lograr los objetivos establecidos por la organización, disminuyendo el nivel de errores involuntarios y previniendo los errores voluntarios.

A continuación se realiza una propuesta de manual de organización enfocado al área de cuentas por cobrar, donde se manifiestan procedimientos a seguir y políticas a aplicar, de acuerdo a las actividades realizadas por:

Las Cubetas de Plástico, S.A. de C. V.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

ÍNDICE

Introducción.....	2
Antecedentes.....	2
i. Marco Jurídico.....	3
ii. Objetivo del manual.....	4
ii.1 General.....	4
ii.2 Específicos.....	4
iii. Áreas de aplicación.....	5
iv. Estructura organizacional.....	5
iv.1 Objetivos de la Organización.....	5
iv.2 Misión y Visión.....	6
iv.3 Compromisos.....	6
iv.4 Facultades generales por departamento.....	7
v. Manual de procedimientos	
v.1 Objetivo del manual.....	14
v.2 Áreas de aplicación.....	14
v.3 Funciones	17
v.4 Políticas.....	19
v.5 Procedimientos.....	21
Anexos.....	40



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

INTRODUCCIÓN

Las normas, los procedimientos y las recomendaciones son parte de la vida diaria, pues ellas abren canales de comunicación y comercio, promueven el conocimiento, aseguran el entendimiento, facilitan la producción y constituyen la forma mas segura de alcanzar la certeza de que los objetivos se cumplirán con calidad, aunando que estas contribuyen para lograr y cuantificar las mejoras y los logros del funcionamiento, aplicándose en todas las áreas de la organización.

El contenido de este manual se conforma de la siguiente manera: en la parte de antecedentes se realiza una breve descripción de las etapas por las que ha atravesado la empresa, se incorpora la mención de un marco jurídico en la que la empresa sustenta su actividad, posteriormente se hace una descripción de la estructura organizacional actual, se realiza una descripción detallada de las funciones, políticas y procedimientos de cada uno de los departamentos y se concluye con una serie de anexos, que servirán como apoyo a lo descrito dentro del manual.

ANTECEDENTES

En abril de 1993, se establecen la planta y las oficinas con ubicación en Av. Revolución No.2042 Delegación Álvaro Obregón, con el propósito de hacer crecer su negocio con un capital de cien mil pesos y un total de cinco socios.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

En agosto de 1993, se solicita licencia para la incorporación al Padrón de Importadores, ya que en lo sucesivo se compraría maquinaria y refacciones del extranjero. Al mismo tiempo se establece la planta en calle grande N. 231 Tultitlán, quedando las oficinas en el D.F.

Para abril de 1995 se acondicionan oficinas en la planta de Tultitlán quedando como único local en donde se localizan nuevamente oficinas y planta.

i. MARCO JURÍDICO

La empresa Las Cubetas de Plástico, queda inscrita en el registro de comerciantes mediante el número de escritura 9940 de la que da fe y legalidad el notario Víctor Manuel Mancilla Notario N. 177 en México Distrito Federal el día 11 de abril de 1993.

La Secretaría de Relaciones Exteriores, expidió el permiso necesario para la Constitución de la presente sociedad con el No. 0900333 expediente N. 93090036

Su registro patronal ante el IMSS es C551454411-1



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

ii. OBJETIVOS DEL MANUAL

ii.1 GENERAL

Se expide el presente Manual de organización, cuyo objetivo principal es el de constituirse en una fuente de información sobre la estructura organizacional y las funciones de cada una de las áreas que componen la organización, a través de cuya ejecución den cumplimiento a las facultades que tienen encomendadas.

ii.2 ESPECÍFICOS

- Indicar las funciones básicas de cada unidad orgánica, delimitando la naturaleza y amplitud de las actividades.
- Determinar la ubicación y tareas específicas que realizaran las unidades dentro de la organización.
- Precisar interrelaciones jerárquicas y funcionales.
- Proporcionar información y trabajadores sobre sus funciones a desarrollar, su ubicación dentro de la empresa y las relaciones entre departamentos.

iii. ÁREAS DE APLICACIÓN

- ADMINISTRACIÓN GENERAL
- PRODUCCIÓN
- VENTAS
- COBRANZA
- RECURSOS HUMANOS
- CONTABILIDAD GENERAL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

iv. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

iv.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

- Apoyar a la economía de la entidad con la creación de fuentes de trabajo.
- Colaborar con la preservación y protección del medio ambiente.
- Promover permanentemente la seguridad y la salud en el puesto de trabajo.

CALIDAD: Los procedimientos son sometidos a revisiones por el personal designado del área de control de calidad con el objetivo de reducir variaciones, cumplir con las características específicas y un enfoque de mejoras al proceso más que al simple control y medición de estas características y con este mejoramiento continuo se promueva e incremente la percepción de calidad general con los clientes.

iv.2 MISIÓN:

Las Cubetas de Plástico, S.A. de C. V. ha sido creada con el propósito de satisfacer la demanda de cubetas y envases para la industria en general, proporcionando a sus clientes productos apegados a normas, procedimientos y estándares que permitan cumplir en calidad, costo y oportunidad las necesidades de los clientes tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de lograr el beneficio de accionistas, empleados y de la comunidad en general.

VISIÓN: Ser una compañía de calidad total, en sus productos, en la actitud de servicio, en el trabajo en equipo y en toda la organización actuando con profesionalismo y buscando siempre la excelencia; de tal forma que seamos considerados los mejores fabricantes de cubetas y productos afines, con dedicación, excelencia y la preservación del medio ambiente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

iv.3 COMPROMISOS

CON LOS EMPLEADOS

En Las Cubetas de Plástico S.A. de C. V. lo más importante es la gente, por ello, se contrata personal de alto nivel, con gusto por el trabajo en equipo y el cumplimiento oportuno de objetivos, personas creativas y propositivas que apoyen para lograr mantener los productos en el mercado; Es por ello que se seleccionan a los mejores candidatos y se les brinda permanente capacitación, con una oportuna detección de áreas de oportunidad, deseando con ello contribuir a su desarrollo profesional y personal.

El compromiso es ofrecer al empleado un buen desarrollo a nivel profesional dentro de la organización.

CON EL CLIENTE

En Las Cubetas de Plástico, S. A. de C. V se busca promover entre sus empleados el trabajo en equipo y el compromiso con la mejora continua de sus procesos para asegurar el cumplimiento de los requisitos de sus clientes.

Crea grupos de trabajo para el análisis y la solución de las no conformidades, para así lograr el cumplimiento del sistema de la calidad y los requerimientos de los clientes.

Compromiso permanente con la calidad, es decir, con el mantenimiento de un sistema de servicio de calidad que cumpla con los requerimientos de las mejoras continuas en todos los procesos de la empresa satisfaciendo totalmente a los clientes no asumiendo nada y si asegurando todo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

iv.4 FACULTADES GENERALES POR DEPARTAMENTO

ADMINISTRACIÓN GENERAL: Esta facultado para tomar decisiones de la empresa, referente a contratos, costos, aspectos financieros y el funcionamiento general de la empresa en proyección al futuro...

PRODUCCIÓN: Es el responsable directo de la producción, teniendo a su cargo el área de control de calidad, mantenimiento y almacén, controlando siempre la programación de las actividades productivas y del mantenimiento preventivo....

VENTAS: Se encarga de comercializar la producción final ya sea al contado o a crédito, valuando las zonas donde se venderá el producto, teniendo a cargo el área de facturación....

RECURSOS HUMANOS: Se encarga del reclutamiento, selección y capacitación del personal, así como de determinar el sueldo, tiempo extra y prestaciones que le corresponde a cada empleado, determinando los impuestos correspondientes...

CONTABILIDAD GENERAL: Tiene como principal función planificar, organizar, dirigir y controlar el buen funcionamiento del sistema de contabilidad, preparar los datos necesarios para los pagos de impuestos, registrar los sueldos y salarios, descuentos, retenciones y demás partidas resultantes de la operación normal de la empresa, registrando bajo las disposiciones legales vigentes.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

CUENTAS POR COBRAR:

- Fijar políticas y lineamientos en coordinación con el administrador general.
- Establecer y delegar las funciones específicas.
- Analizar, evaluar y en su caso aprobar los informes que se presentarán a la administración para la correcta toma de decisiones.
- Aprobar de acuerdo con los ordenamientos y políticas, convenios con los clientes.
- Revisar en las solicitudes de créditos nuevos, los datos proporcionados por el posible cliente.
- Revisar los clientes registrados y determinar cual es la conducta a seguir en cuanto al aumento del monto del crédito.
- Mantener actualizados los datos de todos los clientes.
- Mantener los documentos legales y fiscales de las operaciones con los expedientes de los clientes.
- Mantener un control de todas las cuentas pendientes de cobro.
- Autorizar o retener los pedidos de acuerdo a las condiciones de saldo.
- Coordinar los procedimientos de cobranza para lograr recuperar oportunamente los créditos otorgados.
- Revisar los saldos de los clientes y hacer la reserva de cuentas incobrables, en caso de ser necesario.
- Reportar la información que se requiera a los altos niveles para que puedan tomar decisiones pertinentes que favorezcan a la organización.
- Mantener enterados a los departamentos que dependen de sus informes para tomar decisiones oportunas.
- Mantener buena comunicación con los clientes.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

v.1 OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los lineamientos de forma metódica para el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Las Cubetas de Plástico, S.A. de C.V., este constituye un instrumento idóneo para proporcionar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de dichas cuentas, generadas por las ventas realizadas al contado y a crédito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo dentro del área de cuentas por cobrar.
- Evitar la alteración arbitraria de las rutinas de trabajo del área de cuentas por cobrar.
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores en cuanto a los procedimientos a realizar en el área.
- Facilitar las labores del personal, sin importar la antigüedad con la que cuenten dentro del área de cuentas por cobrar.

v.2 ÁREAS DE QUE INTERVIENEN

Administración general

Ventas

Contabilidad

Cuentas por cobrar

Asesoría Jurídica



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

DOCUMENTOS UTILIZADOS

Relación de cobros

Facturas

Contratos

Estados de cuenta

Informes

FORMULARIOS UTILIZADOS

Flujograma de cobros

REPORTES GENERADOS

- Rotación de la cartera
- Análisis de antigüedad de saldos
- Hoja de gestión de cobros
- Cronograma de cobros
- Informe de cobranza

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

Nombre del puesto: **Gerente de cuentas por cobrar**

Nombre del puesto: Auxiliar de cobranza

Nombre del puesto: Cobrador



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

Nombre del puesto: **Gerente de cuentas por cobrar**

Puesto al que reporta: Administrador general.

Puestos que supervisa: * Auxiliar de cobranza

* Cobrador

Objetivos del puesto:

- Manejar y recuperar la cartera en su totalidad.
- Aumentar la rotación de la cartera.
- Supervisar las actividades del personal a su cargo.

Nombre del puesto: **Auxiliar de cuentas por cobrar**

Puesto al que reporta: Gerente de cuentas por cobrar

Puestos que supervisa: * Cobrador

Objetivos del puesto:

- Realizar una cobranza oportuna y efectiva.
- Mantener una antigüedad de saldos sana.

Nombre del puesto: **Cobrador**

Puesto al que reporta: Auxiliar de cuentas por cobrar

Objetivos del puesto:

- Colaborar a la realización de la cobranza.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

v.3 FUNCIONES

DEL GERENTE DE CUENTAS POR COBRAR

- 1) Es su responsabilidad realizar el flujograma de cobros, de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que se ocupan para generar el flujograma.
- 2) Se encargará de mantener actualizado el auxiliar de cuentas por cobrar, brindando los informes necesarios al departamento de contabilidad en tiempo y forma.
- 3) Realizará las gestiones necesarias para recuperar las cuentas difíciles.
- 4) Enviará las cuentas vencidas previa verificación indique su imposibilidad de cobro, a Asesoría Jurídica, quien procederá de acuerdo al caso.
- 5) Es responsable de emitir mensualmente, estados de cuenta detallados de cada una de las cuentas por cobrar y enviarlos a los clientes, al área de ventas y el resumen totalmente conciliado al área de contabilidad.
- 6) Se encargará de supervisar la cartera local y foránea.
- 7) Visitará a los clientes para su conciliación de saldos vencidos.
- 8) Autorizará notas de crédito.
- 9) Documentará las cuentas de los clientes morosos.
- 10) Resolverá problemas del área a su cargo.
- 11) Supervisará y autorizará las funciones de las personas que tiene a su cargo.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

DEL AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR

- 1) Controlar y custodiar las facturas y los contrarecibos originales para poder elaborar la cobranza en forma.
- 2) Elaborar diariamente un reporte de cobranza donde se indicará los lugares en donde se realizará la cobranza o la revisión de facturas.
- 3) Custodiar los cheques posfechados.
- 4) Depositar los cheques o el efectivo de la cobranza al banco correspondiente.
- 5) Aplicar los pagos en el reporte de cobranza.
- 6) Solicitar los datos necesarios para dar de alta al cliente dentro del sistema de cuentas por cobrar así como para elaborar la solicitud de alta de cliente para el departamento de contabilidad.
- 7) Entrega del reporte de cobranza al departamento de contabilidad.
- 8) Archivo de los reportes de cobranza y demás formatos entregados a los departamentos interesados, con acuse de recibo.
- 9) Elaboración de las notas de crédito debidamente autorizadas.
- 10) Elaboración y entrega de reportes de los clientes con saldos vencidos al departamento de ventas, para que se tomen las medidas necesarias y no incrementar su saldo.

DEL COBRADOR

- 1) Preparar de acuerdo al reporte de cobranza del día entregado por el auxiliar de cuentas por cobrar, los contrarecibos y las facturas con las copias necesarias o solicitadas por los clientes para su revisión.
- 2) Entrega o depósito de la cobranza realizada en el día.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

v.4 POLÍTICAS DE COBRANZA

- 1) Se otorgará un descuento especial del 5% por pronto pago a los clientes en general cuando realicen su pago en el lapso de los primeros 10 días de su crédito.
- 2) Se bonificará hasta un 10% por atraso en la entrega de la mercancía.
- 3) La persona asignada para autorizar los descuentos o las bonificaciones será el administrador general.
- 4) La recuperación de la cartera se hará a través del cobrador o bien por depósito bancario realizado por el cliente, según contrato.
- 5) Se promoverá el pago de clientes por medio de la banca electrónica.
- 6) En caso de vencerse el plazo para realizar el depósito, se les enviará al cobrador para gestionar el cobro.
- 7) La cobranza y los resultados de la misma serán enterados por el cobrador diariamente al auxiliar.
- 8) La tasa por moras en pagos será del 18% indicado en la factura.
- 9) Se aceptarán pagos parciales de facturas por parte de los clientes, enviando la información a facturación para que realice la impresión correspondiente.(factura de pagos en parcialidades)
- 10) Se elaborarán estados de cuenta de los clientes en su totalidad a más tardar el segundo día hábil del mes en curso.
- 11) Los estados de cuenta se remitirán a los clientes cada mes o trimestre, dependiendo de su historial de pagos, indicando la antigüedad de saldos.
- 12) Se aceptarán cheques posfechados totalmente elaborados con la indicación de la fecha en que se deberá cobrar, solamente por dos ocasiones para cada cliente y bajo una carta compromiso del cliente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

- 13) No se aceptarán por ningún motivo, cheques endosados de terceras personas.
- 14) Se aceptarán cheques por menor cantidad de la adeudada cubriendo en efectivo la diferencia en el mismo momento.
- 15) Al término del pago se entregará el contrarecibo de las facturas originales a los clientes.
- 16) El contrarecibo deberá contener fecha, sello de la empresa, nombre de la persona que recibe la factura, así como su firma autógrafa y el puesto que ocupa dentro de la empresa.
- 17) En caso de presentar un cheque en tiempo para su cobro y no poderlo efectuar por causa del cliente, se hará un cargo adicional del 25% del valor del cheque, así como de los cargos que realice el banco, derivados de esta operación.
- 18) La cobranza será depositada en el banco diariamente.
- 19) Las fichas de depósito serán entregadas al departamento de contabilidad.
- 20) Los depósitos los realizará el cobrador bajo las indicaciones del administrador de cuentas por cobrar.
- 21) Para asegurar el cobro oportuno, se deberá presentar a revisión las facturas con sello que ampare la recepción del producto por parte de los clientes, con la orden de compra y la entrada al almacén, en el lugar y hora establecido por el cliente.
- 22) Se propondrá la suspensión de crédito a los clientes que hayan presentado tres cheques devueltos.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

PROCEDIMIENTO 1: INCORPORACIÓN DE UN CLIENTE

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
Gerente de Ventas	1. 2.	Realiza contrato o convenio para la venta de mercancías a crédito, estableciendo el monto del crédito y la fecha de cobro. Envía copia del contrato o documento que respalde el compromiso, al administrador de cuentas por cobrar.
Gerente de cuentas por cobrar	3.	Recibe copia del expediente del cliente y revisa que contenga: <ul style="list-style-type: none">✓ Contrato.✓ Solicitud de crédito.✓ Informes sobre el análisis de crédito.✓ Copia de R.F.C.✓ Copia de R1.✓ Comprobante de domicilio.✓ Referencias comerciales y bancarias. <p>En caso de no cumplir con todos los documentos necesarios se remite al departamento de ventas para que lo complete.</p> <p>Si el expediente esta completo se archiva en orden alfabético dentro del fichero de clientes activos.</p>



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO 1: INCORPORACIÓN DE UN CLIENTE

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
	4.	Determina la fecha o las fechas en que se debe realizar el cobro y lo registra en el cronograma de cobros.
	5.	Realiza un reporte de los días que el cliente tiene establecido para la aceptación de las facturas para su revisión y aceptación entregándola al auxiliar de cuentas por cobrar. (anexo)
	6.	Elabora relación de cobros a realizar en el mes y lo entrega al auxiliar de cuentas por cobrar. (anexo)
		<u>Fin del procedimiento</u>



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO 2: REVISIÓN DE FACTURAS DE VENTA

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
Facturación	1. 2.	Elabora las facturas en original (blanca) y tres copias. Distribuye las copias. Blanca (original) y Amarilla: Cuentas por cobrar. Rosa y Verde: Contabilidad.
Auxiliar de cuentas por cobrar	3. 4. 5.	Recibe copia y original de la factura (blanca y amarilla) y registra la cuenta en el sistema. La amarilla se archiva en el expediente del cliente. Elabora un reporte diario de revisión donde se indica: <ul style="list-style-type: none">✓ Las facturas que se llevaran (original).✓ Copias a anexar.✓ Direcciones de los clientes.✓ Los horarios en que reciben.✓ Instrucciones especiales. Elaborando el reporte en original para el cobrador y una copia para el departamento de cuentas por cobrar, estos reportes deberán ir firmados por el gerente de cuentas por cobrar y por el cobrador (anexo).



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO 2: REVISIÓN DE FACTURAS DE VENTA

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
Cobrador	6.	Recibe los documentos revisando minuciosamente ya que desde este momento pasan a su total responsabilidad.
	7.	Establece su ruta con orden lógico.
	8.	Acude al domicilio de los clientes a revisión de documentos. Si reciben la factura se pide contrarecibo que debe contener nombre, firma, sello, puesto y fecha. Si no la reciben se remite al auxiliar de cuentas. Hace anotaciones en el reporte de revisión indicando las causas de la no aceptación.
Auxiliar de cuentas por cobrar	9.	Obtiene las facturas no recibidas por el cliente y las programa nuevamente, después de haber revisado las causas de la no aceptación por parte del cliente.
	10.	Programa nuevamente el envío a revisión de las facturas. <u>Fin del procedimiento.</u>



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO 3: COBRO DE CRÉDITOS OTORGADOS.

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
Auxiliar de cuentas por cobrar	1.	<p>Elabora un reporte diario de cobranza donde se indica</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Contrarecibos.✓ Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.✓ Direcciones de los clientes✓ Los horarios de pagos.✓ Instrucciones especiales. <p>Elaborando el reporte en original para el cobrador y una copia para el departamento de cuentas por cobrar, estos reportes deberán ir firmados por el gerente de cuentas por cobrar y por el cobrador.</p> <p>(anexo)</p>
Cobrador	2.	Recibe los documentos revisando minuciosamente ya que desde este momento pasan a su total responsabilidad.
	3.	Establece su ruta con orden lógico.
	4.	Se presenta a cobro en el lugar y hora indicada por el cliente con el contrarecibo correspondiente.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

PROCEDIMIENTO 3: COBRO DE CRÉDITOS OTORGADOS.

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
		Si recibe pago se realiza depósito Si no recibe pago, pide que le firmen al reverso del contrarecibo, indicando nombre, fecha y causa del no pago.
	5.	Realiza los depósitos en los bancos indicados por el gerente de cuentas por cobrar.
	6.	Integra la relación de cobranza y la entrega al auxiliar de cuentas por cobrar, firmando de entregada toda la documentación.
Auxiliar de cuentas por cobrar	7.	Recibe relación de cobranza y coteja con: <ul style="list-style-type: none">✓ Cheques entregados y no depositados.✓ Fichas bancarias por depósitos realizados por los clientes.✓ Fichas bancarias por depósitos realizados por el cobrador.✓ Contrarecibos no pagados.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

PROCEDIMIENTO 3: COBRO DE CRÉDITOS OTORGADOS.

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
Gerente de cuentas por cobrar	8.	Descarga los pagos en el sistema de cuentas por cobrar actualizando los saldos de los clientes.
	9.	Envía la relaciona de cobros a contabilidad anexando fichas de depósito para su contabilización.
	10.	Archiva el contrarecibo no pagado por el cliente y lo programa nuevamente.
	11.	Actualiza el expediente del cliente con los cobros realizados.
	12.	Elabora informes y los distribuye a sus respectivos usuarios.
		Informe diario de cobranza.
		Rotación de cartera.
		Análisis de antigüedad de saldos.
		<u>Fin del procedimiento</u>



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR**

PROCEDIMIENTO 4: CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL O DUDOSO.

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
Auxiliar de cuentas por cobrar	1.	Realiza gestión de cobros de acuerdo al cronograma de cobros establecido.
	2.	Si el cliente paga se cancela inmediatamente su adeudo en el sistema, y se coloca el sello de pagado sobre la copia de la factura en su expediente.
	3.	Si el cliente no cancela su adeudo en la fecha establecida, realiza nuevos intentos dentro de un lapso de treinta días
	4.	Se envían cartas de recordatorio (anexo).
	5.	Si el cliente responde a esta gestión y paga su adeudo realizar acción 2.
	6.	Si no responde se elabora un reporte de gestión de cobros (anexo) emitiendo una copia al gerente de cuentas por cobrar, al departamento de ventas y al administrador general, tomando en cuenta el numero de cobros realizados, las fechas, la comunicación y resultados.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO 4: CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL O DUDOSO.

RESPONSABLE	NUM.	ACCIÓN
Gerente de cuentas por cobrar	6.	Recibe reporte de gestión de cobros tomando a su cargo la cuenta del cliente para su cobro.
	7.	Se gestiona nuevamente durante treinta días más.
	8.	Se envían cartas de insistencia (anexo).
	9.	Si el cliente responde a esta gestión y paga su adeudo realizar acción 2.
	10.	Si no responde a esta acción, se elabora informe de gestión relacionando todas las gestiones realizadas y los resultados obtenidos.
	11.	Envía informe y documentos comprobatorios al administrador general para la autorización de entrada de la cuenta a litigio.
	12.	Envía informe y documentos autorizados al abogado de la empresa.
		<u>Fin de procedimiento</u>

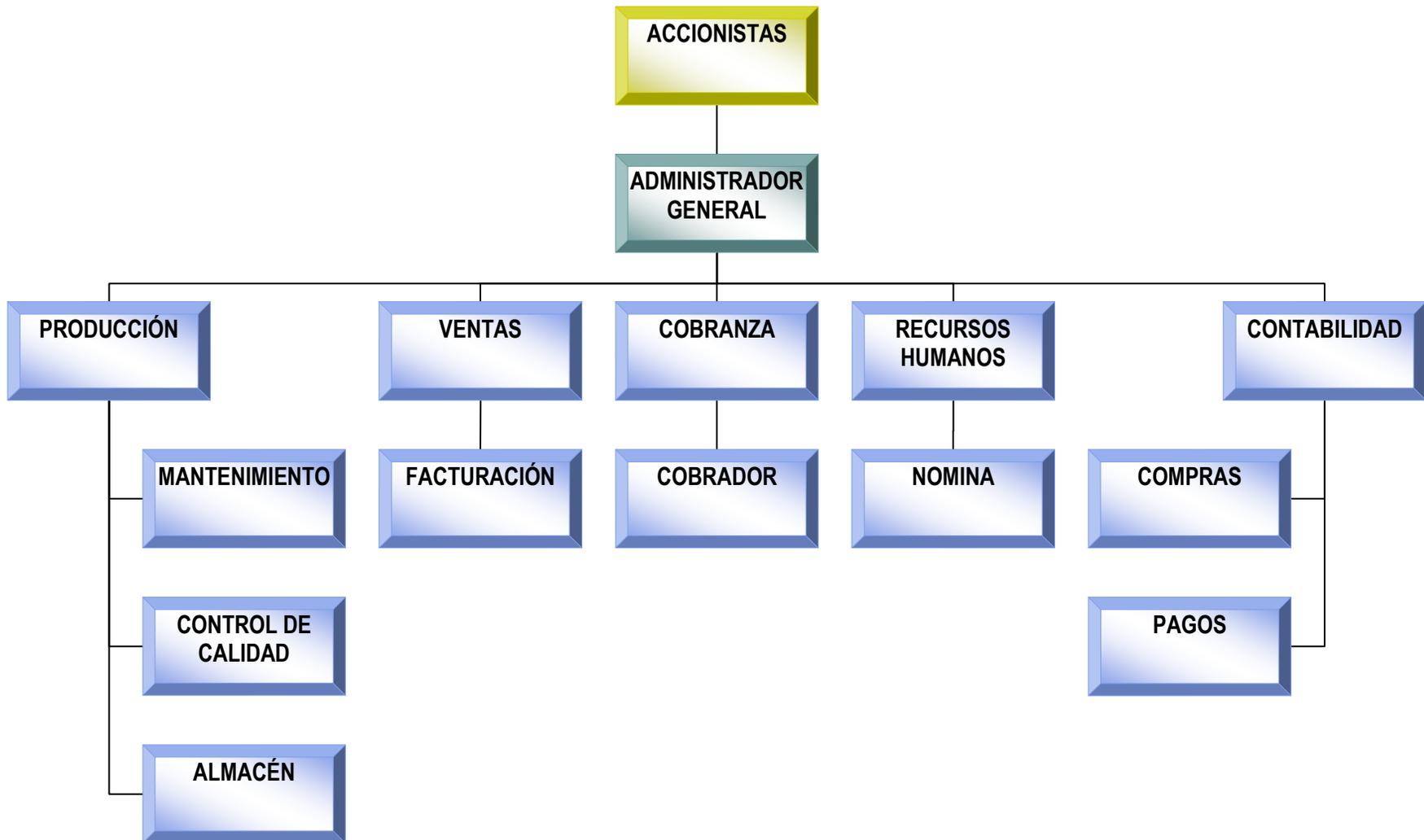


MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

ANEXOS



CUENTAS POR COBRAR





CUENTAS POR COBRAR

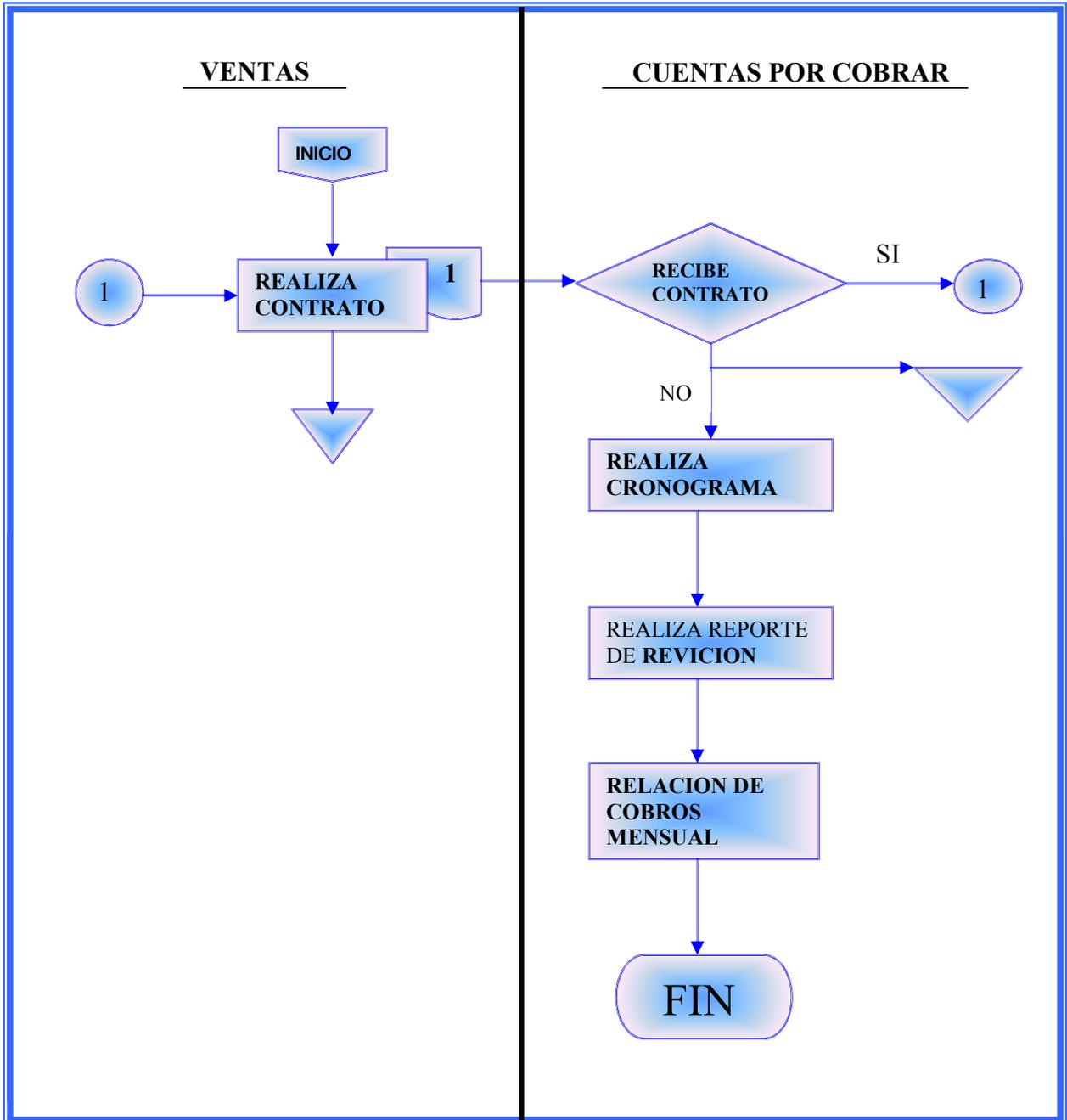
Es indispensable que para el eficiente funcionamiento de este organigrama o el que resulte de las modificaciones que se le hagan, se respete en estricto sentido por las áreas de dirección, entiéndase por respeto, el observar las líneas de comunicación, línea de mando y disposición del personal involucrado, es básico que la comunicación con las personas y funciones que aquí se establecen sean siempre a través del responsable del departamento y que no exista la intervención directa de los partidarios a la dirección de la empresa.

Solamente la dirección de la empresa puede modificar las políticas que a través del consejo de administración o de ella misma se hubieren establecido, al hacerlo, la modificación se hará siempre por escrito, con la formalidad y difusión que se requiere.

La propuesta de organigrama se establece con el fin de obtener el adecuado control interno de la empresa, y consolidar la responsabilidad de la administración, que pretende sin duda alguna determinar claramente los campos de responsabilidad y líneas de mando de las operaciones administrativas y financieras del grupo, dejándolas claramente marcadas y que se deberán respetar por toda la organización, incluyendo a la dirección general.



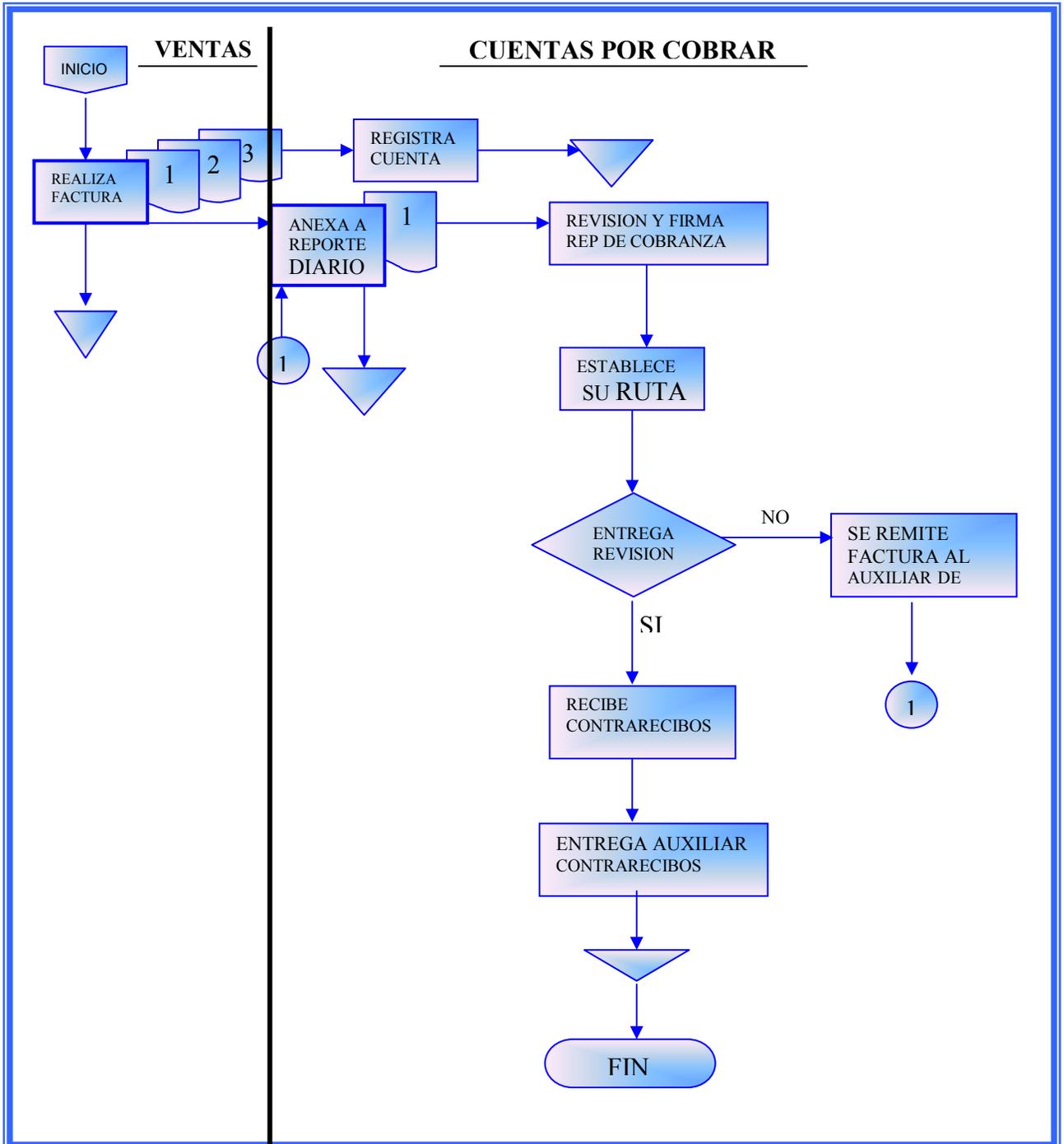
FLUJOGRAMA CUENTAS POR COBRAR
PROCEDIMIENTO 1. INCORPORACIÓN DE UN CLIENTE





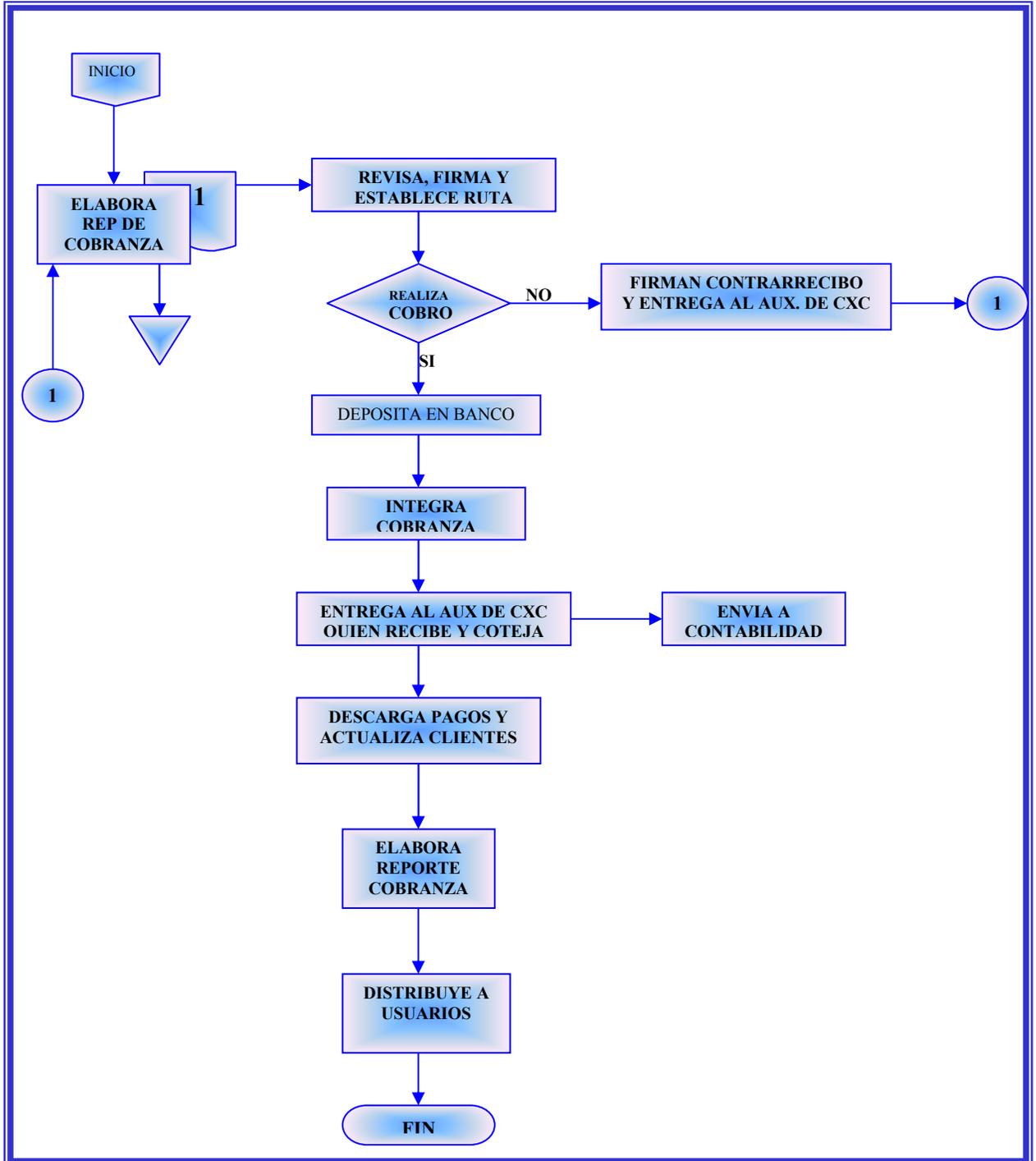
FLUJOGRAMA CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO 2. REVISIÓN DE FACTURAS DE VENTA





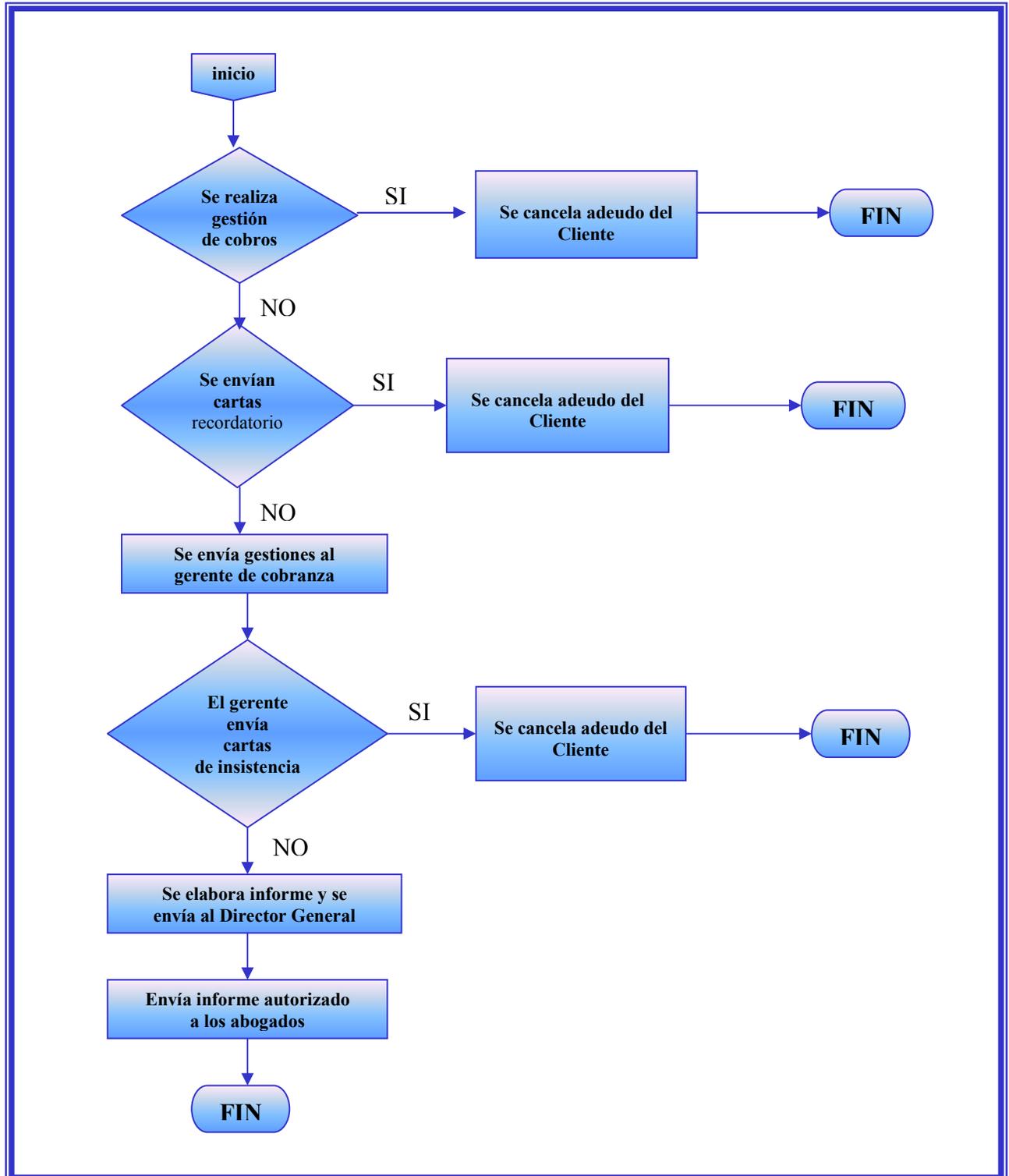
FLUJOGRAMA CUENTAS POR COBRAR
PROCEDIMIENTO 3: COBRO DE CRÉDITOS OTORGADOS.





FLUJOGRAMA CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO 4: CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL.





PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Cronograma de cobros.

CÓDIGO: CROCUB-01

USO: Controlar los cobros que serán efectuados en cada período.

ELABORADO. En computadora

No.	Nombre	Contenido
1	Año	Período fiscal
2	Nombre del cliente	Identificación del cliente
3	Vendedor responsable	Nombre del vendedor que estableció el vínculo con el cliente.
4	Monto a cancelar	Monto programado a pagar por Cliente.
5	Meses	Se explica por si solo.
5.1	Meses del año	Marque con una X el mes en el que el cliente cancela su adeudo.

Distribución: Sección de cuentas por cobrar.



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

HOJA DE GESTIÓN DE COBROS

1. VENDEDOR RESPONSABLE							
2. CLIENTE				3. MONTO MENSUAL		4. DEUDA TOTAL	
GESTIONES REALIZADAS							
5. FECHA	6. HORA	7. LOGRO COMUNICACIÓN		8.COMUNICACIÓN			9.PERSONA CONTACTADA
/ /		SI	NO	ESCRITA	TELEF	PERS	
10 RESULTADOS							
5. FECHA	6. HORA	7. LOGRO COMUNICACIÓN		8.COMUNICACIÓN			9.PERSONA CONTACTADA
/ /		SI	NO	ESCRITA	TELEF	PERS	
10 RESULTADOS							
5. FECHA	6. HORA	7. LOGRO COMUNICACIÓN		8.COMUNICACIÓN			9.PERSONA CONTACTADA
/ /		SI	NO	ESCRITA	TELEF	PERS	
10 RESULTADOS							
11 OBSERVACIONES							



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Hoja de gestión de cobro

CÓDIGO: CROCUB-02

USO: Permite llevar el registro de las gestiones realizadas y los resultados obtenidos.

ELABORADO. Manuscrito.

No.	Nombre	Contenido
1	Vendedor responsable	Nombre del vendedor que se encargó de realizar el contrato con el cliente.
2	Nombre del cliente	Identificación del cliente.
3	Monto mensual	Monto mensual a cancelar por el cliente.
4	Deuda total	Monto total de la deuda que queda por ser Cancelada por el cliente.
5	Meses	Se explica por si solo.
6	Hora	Hora en que se realizó la comunicación.
7	Logró la comunicación	Marca si se logró o no la comunicación.
8	Comunicación	Marca el tipo de comunicación.
9	Persona contactada	Nombre de la persona contactada.
10	Resultados	Respuesta obtenida de la comunicación.
11	Observaciones	Cualquier información adicional.

Distribución: Carpeta del cliente.



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Informe diario de cobranza.

CÓDIGO: COCUB-15

USO: Representa el efectivo que recupera la empresa por cualquier conducto.

ELABORADO. En computadora

No.	Nombre	Contenido
1	Fecha	Fecha de elaboración.
2	Nombre del cliente	Identificación del cliente
3	Factura	Numero de factura por la cual se realiza el pago.
4	Importe	Valor de la factura.
5	Descuento	Si se realizó nota de crédito.
6	Pago neto	Monto pagado por el cliente.

Distribución: Administrador General
Contabilidad

Nota. Se anexan fichas de depósito o notificaciones de transferencia.



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Informe días establecidos para revisión. (clientes)

CÓDIGO: REVCUB-25

USO: Representa los días en que se va a realizar la revisión por medio del cobrador en las empresas de los clientes.

ELABORADO. En computadora

No.	Nombre	Contenido
1	Fecha	Fecha de elaboración.
2	Nombre del cliente	Identificación del cliente
3	Dirección	Dirección en donde se debe presentar el cobrador a realizar la revisión.
4	Teléfono	Teléfono del cliente donde se puede comunicar el cobrador o el auxiliar de cuentas por cobrar.
5	Días a revisión	Días que el cliente nos estableció como hábiles para la revisión de facturas.

Distribución: Cuentas por cobrar



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

**LAS CUBETAS DE PLÁSTICO S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR
REPORTE DIARIO DE COBRANZA**

1 FECHA:

2CONTRA RECIBO	3CLIENTE	4CHEQUE/ BANCO	5DEPOSITO/ BANCO	6DIRECCIÓN	7HORARIO

8 INDICACIONES ESPECIALES

9 OBSERVACIONES

Nombre y firma de quien recibe

Nombre y firma de quien entrega



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Reporte diario de cobranza.

CÓDIGO: COCUB-07

USO: Indica las facturas que han llegado a su límite de crédito y por lo cual se acude a cobro llevando los contrarecibos que amparen la aceptación de la factura por parte del cliente.

ELABORADO. Manual.

No.	Nombre	Contenido
1	Fecha	Fecha de elaboración.
2	Contrarecibo	Numero de contrarecibo.
3	Cliente	Identificación del cliente
4	Cheque/banco	Número de cheque y banco emisor.
5	Depósito/banco	Banco donde se realizara el depósito.
6	Dirección	Lugar en donde cobrara
7	Horario	Horario en que se pagara
8	Indicaciones especiales	Especificaciones extras para apoyar al cobrador en su labor
9	Observaciones	Reservado para el cobrador, para sus anotaciones e informes de la labor realizada.

Distribución: Cuentas por cobrar (cobrador)



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Antigüedad de saldos

CÓDIGO: ANTCUB-08

USO: Indica el importe por cliente, que se encuentra dentro del periodo normal del crédito así como de aquellos que lo exceden.

ELABORADO. Manual.

No.	Nombre	Contenido
1	Fecha	Fecha de elaboración.
2	Cliente	Identificación del cliente
3	Importe total	Cantidad que adeuda el cliente
4	Por vencer	Monto que esta dentro del crédito
5	1 a 30 días etc.	Días vencidos de los adeudos de los clientes
6	Total importe	Suma total de las columnas 5.
7	Total %	Presentación del porcentaje que esta representando el vencimiento a 30/60/90 o mas días

Distribución: Cuentas por cobrar
Director general



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Modelos de cartas de recordatorio, insistencia y exigencia.

CÓDIGO: CARECUB-01

USO: Establecer que la cuenta esta vencida.

ELABORADO. En computadora

Modelo 1 Estimado Sr. X

¿Hemos traspapelado su cheque o lo situamos en una cuenta equivocada? Su pago nunca antes ha sido atrasado, y hemos cometido errores. Su cuenta muestra \$xxx.00 vencidos desde el xx de xxx. Si usted no lo ha hecho, ¿podría enviar su cheque hoy mismo?

Sinceramente

Modelo 2 Estimado Sr. X

Aun no hemos recibido su cheque por nuestra factura del xx de xxxx (se anexa copia). Si se cruza con esta carta en tiempos, por favor considere esta un agradecimiento en lugar del amable recordatorio que ha sido nuestra intención.

Sinceramente

Modelo 3 Estimado Sr. X

Nuestro contrato con usted del xx de xxxx, asciende a \$xx.00, todavía esta sin para. ¿Se habrá extraviado su cheque, o lo habremos perdido aquí? Por favor háganoslo saber si ya envió su cheque, o lo enviará ahora.

Sinceramente



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Modelos de cartas de recordatorio, insistencia y exigencia.

Modelo 4 Estimado Sr. X

Nada hemos sabido de usted relativo al pago de nuestra factura del xx de xxxx que asciende a \$xx.00, la cual se venció hace treinta días. Para mantener su crédito establecido con nosotros debe enviarnos su cheque dentro de breves días.

Sinceramente

Modelo 5 Estimado Sr. X

Cuando usted nos hizo un pedido, esperaba que nosotros enviáramos exactamente o que usted deseaba, tan pronto como nos fuera posible.

Si nosotros no podíamos hacerlo, usted esperaba que le hiciéramos saber por que no podíamos y cuando pensábamos hacerlo. Usted tiene el derecho de suponer esto y estamos de acuerdo con ello.

Cuando enviamos un pedido esperamos que el cliente pague en o antes de la fecha de vencimientos, o hacernos saber por que no puede pagar y cuando piensa hacerlo. Esperamos esta consideración.

Sinceramente

Modelo 6 Estimado Sr. X

Cuando uno de nuestros cliente abandona su cuenta noventa días después de vencida sin una palabra de explicación, nuestra política invariable es turnar esa cuenta a nuestros abogados.

No hacemos excepciones a esta regla, Señor X. Su cuenta con nosotros de \$xx.00 vencida desde el xx de xxxx tendrá noventa días de vencida precisamente dentro de cinco días mas.

Para evitar la vergüenza que implica las gestiones de un despacho de abogados, debe enviar su cheque el día xxxx a las xxx de la tarde.

Sinceramente



PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FORMULARIO: Modelos de cartas de recordatorio, insistencia y exigencia.

Modelo 7 Estimado Sr. X

No le molestaremos mas acerca de los \$xx.00 vencidos en su cuenta desde el xxx de xxx.

No habiendo tenido contestación alguna a nuestras numerosas cartas dirigidas a usted relativas a su cuenta, debemos turnarla a nuestros abogados, quienes nos mantendrán informados de los asuntos relevantes de su cuenta.

CONCLUSIONES

Todas las empresas tienen su principal objetivo de creación, en la generación de utilidades y para poder lograr este objetivo se necesita, además de las ventas, tener un adecuado sistema de cobranza, pero no puede haber un sistema de cobranza que cumpla con los objetivos de la entidad si no se establece sobre un control interno adecuado.

En la actualidad el ciclo para la obtención de efectivo se basa en las ventas a crédito ya sea a treinta, sesenta o noventa días, todo depende de la entidad en cuestión. Pero aún más importante que las ventas, es la recuperabilidad de los ingresos derivados por estas, por lo que se hace indispensable el establecimiento del departamento de cuentas por cobrar, y no solo basta con la creación del departamento, sino que este debe de ser creado con políticas, objetivos y procedimientos a seguir que permitan contribuir a los objetivos generales de la empresa, además de tener una buena función, debe de trabajar en conjunto con el departamento de ventas y crédito primordialmente, ya que todas sus actividades se derivan de las que realizan estos.

Resulta también importante mencionar que el departamento de cuentas por cobrar es dependiente, ya que si la empresa no tiene establecido un buen sistema de otorgamiento de crédito, no se realizan estudios de los aspirantes a clientes, y además no se cuenta con políticas establecidas; las actividades del departamento de cuentas por cobrar se verán un tanto truncadas.

Aun cuando se haya establecido un sistema de control interno, se hace necesario nombrar a la persona que va a realizar la función de vigilante, pues de nada sirve que se establezca el control interno por medio de procedimientos, políticas y objetivos, si estos no están bien especificados o no son del conocimiento del personal pero sobre todo de nada sirve que se tengan establecidos si no existe difusión y aplicación, de la misma manera que si estos no son actualizados constantemente según las necesidades o crecimiento de actividades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

MENDIVIL Escalante, Víctor Manuel, Elementos De Auditoria, Vigésimo séptima Reimpresión, México, Editorial ECASA, 2000.

SANTILLANA González, Juan Ramón, Auditoria Interna Integral, Tercera reimpresión, México, Editorial Trillas, 1998.

RUSENAS Rubén, Oscar, Manual de Control Interno, México, editorial Macchi, 1997.

SÁNCHEZ Curiel, Gabriel, Auditoria Operacional, México, editorial ECASA, 1999.

SÁNCHEZ Alarcón, Francisco Javier, Programas de auditoria, México, editorial ECASA 1999.

MOLINA Aznar Víctor, Dinámica del crédito y la cobranza, México, editorial ECASA 2000.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas y procedimientos de auditoria, 19ª. Edición, México, 1999.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, 18ª. Edición, México, 2003.

MERCADO H. Salvador, Créditos y cobranzas, México, editorial Macchi, 2003.

GONZÁLEZ Sánchez, José Longinos (2005), Estructura de la normas de información, Prontuario de actualización fiscal 381.