

PROPUESTA Y ELABORACION DE  
UN MANUAL DE CUENTAS POR  
COBRAR, CASO PRACTICO: H&B,  
SOFTWARE S.A. DE C.V.

**T E S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA  
P R E S E N T A  
**ASTRID BARRIOS CAMACHO**

**PROPUESTA Y ELABORACION DE UN MANUAL  
DE CUENTAS POR COBRAR, CASO PRACTICO H & B**

---

**SOFTWARE, S.A. DE C.V.**

**ASTRID BARRIOS CAMACHO**



**México, 1998**

## EN MEMORIA DE MIS ABUELOS:

Sr. Comrado Barrios Salgado y Sra. Felix Delgado Blas

Dedico esta tesina especialmente a mi abuelo, por haber inculcado en mi el estudio y el trabajo a través de su gran ejemplo, dedicación, comprensión y paciencia; cuyos consejos me ayudaron a que yo siguiera adelante, pero cuya obra no pudo ver, ya que su luz se apagó antes de haber concluido este trabajo...

En paz descansen

## A MIS PADRES:

Sr. Zenón Barrios D. y Sra. Yolanda Camacho U.

Gracias por su paciencia y sacrificio que me dieron la oportunidad de poder estudiar y tener éxito en la vida.

## A MIS HERMANOS:

Edgar

Arturo

Humberto

Victor

Edith

Abraham

Aarón

El camino al éxito esta siempre en construcción. Van a encontrar baches, desviaciones y retrasos, pero deben mantener su mirada en la meta y continuar avanzando. "Donde encuentran triunfo, encuentran sacrificio" ...

*A MIS TIOS:*

*Conrado y Cristina*

*A MIS AMIGOS:*

*Claudia Juárez Enciso*

*Olivia Zapata Vélez*

*Patricia Guzmán*

*Gracias por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas...*

*Ing. Federico Toca Larragáin*

*Gracias por su sabiduría, compasión y valor; estas son las tres cualidades morales del hombre universalmente reconocidas.*

*Lic. Clara González García*

*Asesora:*

*Por su oportuna, valiosa y desinteresada ayuda en la realización de este trabajo.*

# INDICE

## PROPUESTA Y ELABORACION DE UN MANUAL DE CUENTAS POR COBRAR. CASO PRACTICO: H& B, SOFTWARE S.A. DE C.V.

Introducción.....	4	
Prólogo.....	7	
 <b>CAPITULO I</b>		
 <b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....</b>		<b>12</b>
1.1	Objetivo de la Auditoría Administrativa.....	13
1.2	Importancia de la Auditoría Administrativa.....	16
1.3	Ventajas de la Auditoría.....	17
 <b>CAPITULO II</b>		
 <b>CONTROL INTERNO.....</b>		<b>19</b>
2.1	Elementos.....	21
2.2	Estudio y Evaluación.....	25
2.3	Control Interno de las Cuentas por Cobrar.....	27
2.4	Deficiencias en la Estructura del Control Interno.....	30

## **CAPITULO III**

<b>CUENTAS POR COBRAR.....</b>	<b>32</b>
3.1 Importancia.....	33
3.2 Origen de las Cuentas por Cobrar.....	33
3.3 Requisitos de las Cuentas por Cobrar.....	33
3.4 Arqueo de los Documentos.....	34
3.5 Arqueo de Facturas Pendientes de Cobro.....	35
3.6 Análisis por Antigüedad de Saldos.....	36
3.7 Informes a la Administración.....	38

## **CAPITULO IV**

<b>MANUAL DE CUENTAS POR COBRAR.....</b>	<b>40</b>
4.1 Presentación.....	40
4.2 Objetivos.....	42
4.3 Esquema de Interrelaciones Internas.....	43
4.4 Esquema de Interrelaciones Externas.....	44
4.5 Políticas Generales.....	45
4.6 Políticas Cobranza Morosa.....	46
4.7 Políticas Cobranza Legal.....	46
4.8 Políticas Cheques Devueltos..	47
4.9 Procedimientos Cobranza en Caja.....	49

4.10	Procedimientos Cobranza a Domicilio.....	54
4.11	Procedimientos Cobranza Morosa .....	56
4.12	Procedimientos Cobranza Legal.....	57
4.13	Recuperación de Cheques Devueltos.....	63
	<b>Glosario.....</b>	<b>70</b>
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>73</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>74</b>

# INTRODUCCION

El propósito de esta investigación es poner a consideración del lector los aspectos más importantes del control interno en cuentas por cobrar.

Actualmente se está reconociendo la importancia del control interno, debido a que las empresas lo están implementando, esto debido a la estructura organizacional más compleja y extensa, cuyo control requiere de gran número de información y análisis de la misma.

Es por esto que la administración tiene la obligación de proteger los activos de la empresa, por lo cual necesita prevenir, descubrir los fraudes y errores implantando una protección que prevenga las debilidades humanas y ayude a que se logren los objetivos de la empresa con la mayor eficiencia de la operación y apegándose a políticas establecidas por la administración todo esto realizado bajo una estricta vigilancia. Todo lo anterior se puede lograr mediante el establecimiento de un adecuado control interno.

Así el lector encontrará en los siguientes capítulos la estructura del sistema del control interno de cuentas por cobrar, que está integrado por el plan de organización, asignación de deberes y responsabilidad tomando las medidas y métodos empleados para:



- 1.- Proteger sus activos.
- 2.- Obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos.
- 3.- Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones en todos los aspectos de la actividad de la compañía.
- 4.- Comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

Todo esto surge como un sistema de comunicación para hacer frente a las necesidades que una empresa requiera.

Asimismo se presentará al lector el contenido de la tesina, de acuerdo al desarrollo de cuatro capítulos para lograr un buen control interno en el área de crédito y cobranza.

En el capítulo I se presenta la importancia de la auditoría administrativa, considerándose como el punto de partida para tomar las decisiones y continuar con la implantación de un control que permita la evaluación periódica de la eficiencia, de las operaciones, procedimientos del control interno, para lograr la rentabilidad de una empresa y contar con información oportuna, veraz de sus activos y de su personal.

En el capítulo II se expone la importancia del control interno considerando los métodos y procedimientos que se relacionan sobre todo con la operación de una empresa, con referencia al personal, políticas e informes administrativos, mediante una efectiva estructura organizacional cumpliendo normas apropiadas, funciones para informar sus debilidades y recomendar las mejores opciones.

En el capítulo III se presenta el origen y la importancia de las cuentas y documentos por cobrar, como producto de una serie de acontecimientos y transacciones de un negocio, con esto se deriva un buen o mal manejo en el área de crédito y cobranza.

En el capítulo IV se propone un manual de procedimientos de crédito y cobranza, considerando el caso práctico de la empresa H&B, SOFTWARE S.A. DE C.V., el cual se diseñó con el propósito de implementar el cumplimiento y vigilancia de las políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Después del análisis exhaustivo de las deficiencias detectadas en la empresa y la elaboración de la propuesta se exponen unos breves comentarios que concluyen el trabajo desarrollado.

## PROLOGO

Es importante concientizar a las empresas de la necesidad de que exista un adecuado control interno en el sistema de cuentas por cobrar que le permita prevenir y detectar desviaciones, errores e irregularidades en el procesamiento de la información, y producto de las operaciones o actividades, además se debe generar en forma oportuna para lograr los objetivos específicos de dichas empresas.

Es así que en las empresas, aún teniendo una porción mínima de las cuentas a crédito pendientes a recuperar causan un porcentaje muy alto de problemas al departamento de crédito y cobranza. Estas cuentas problema, detienen la rotación del efectivo.

Considerando el costo de los errores en el otorgamiento de crédito no solamente se mide por las cuentas malas o incobrables, sino también por los problemas y gastos ocasionados en los esfuerzos de la recuperación de crédito.

Considerando lo anterior se toma un caso práctico de la empresa H&B, SOFTWARE, S.A. DE C.V., su giro empresarial es proporcionar productos y servicios que contribuyan al mejor desempeño del área de sistemas de información, dando soluciones e implementación de software para la administración y automatización de operaciones en el equipo As/400.

De esta manera se destaca la descripción observada acerca de los problemas que se detectaron en el departamento de crédito y cobranza por la deficiencia en el control interno y la estructura del sistema de cuentas por cobrar, a continuación se enumeran:

- 1.- Se halló que no había un seguimiento de las gestiones legales de la cobranza, ya que no se realizaban con oportunidad y no se solicitaban los informes periódicos al abogado.
- 2.- Se detectó que en los auxiliares de clientes, no se hace referencia de las pólizas que originaron los movimientos contables, dificultando con ello la identificación del crédito y determinar cuales están pendientes de recuperar.
- 3.- Se encontraron contra-recibos que no tuvieron el nombre de la compañía que los expidió.
- 4.- Se detectó que no se envían periódicamente estados de cuenta, sobre todo a clientes morosos de la empresa.
- 5.- Se detectó que no se efectúan arqueos periódicos de cartera, para comprobar posteriormente los importes obtenidos del arqueo con los saldos registrados en contabilidad.
- 6.- Se encontró que no hay un directorio completo y actualizado de clientes, el cual nos serviría para tener actualizada información de ellos y por lo tanto un mayor control sobre la investigación, aclaración de saldos y cobranza.

- 7.- Se detectó que los ingresos que se recibían no se depositaban en el banco intactos al día siguiente de haberse obtenido, además no se elaboraba la relación de los ingresos recibidos por la cobranza.
- 8.- Se detectó que los otorgamientos de créditos: No tenían la autorización otorgada por el encargado del departamento de crédito y cobranza.  
No había políticas que establecieran los límites de crédito en cuanto a importe, condiciones de pago y rangos de autorización.
- 9.- No se elabora una relación de la documentación enviada a cobro, donde se registrará el número de documento que se entregaba, por lo que no se podía determinar si el importe y documentos entregados por el cobrador eran correctos.
- 10.- Se detectó que la relación de cobranza carece de la firma del cobrador y de la cajera.
- 11.- Se observa que toda la documentación que ampara cuentas y documentos por cobrar se encuentra guardada en un archivo general al que tiene acceso cualquier persona.
- 12.- Al revisar los expedientes de los clientes se observó que no se encuentran integrados además, las situaciones observadas fueron las siguientes:  
No se localizan por orden alfabético.  
Cada expediente no contiene el pedido del cliente , la orden de compra, y los que los tenían tampoco coincidían.

- 13.- Se detectó que los cobradores entregaban la cobranza realizada en el día directamente al encargado del departamento de crédito y cobranza.
- 14.- Aún cuando se debía enviar el producto en una fecha específica y cobranzas emitir la nota de cargo para su cobro, cuando no había el producto en stock no se enviaba y sin embargo la nota de cargo si se emitía, por lo que había que cancelar el documento.

Considerando estos problemas claves, se considerarán para decidir que riesgos de crédito hay que aceptar, en el departamento de crédito y cobranza, donde se debe equilibrar los riesgos de perdidas y la movilización de fondos de cuentas de pago lento, comparándolo contra en valor de las ventas potenciales.

Así en el capítulo IV se propone un manual de crédito y cobranza de la empresa H&B, en el cual se llevará a cabo el cumplimiento y vigilancia de las políticas y procedimientos implantados para alcanzar los objetivos de la empresa, eliminando las deficiencias e irregularidades, para lograr una buena organización.

Es aquí donde el Administrador Educativo tendrá que aplicar sus conocimientos, capacidad organizadora, habilidad para planear con un sentido constructivo, y el talento para llegar a decisiones rápidas, para lo que aplicará métodos analíticos en la resolución de los problemas. Dependerá de los buenos criterios administrativos y ventajas del proceso administrativo para que él se pueda desarrollar adecuadamente, ya que éstos representan una

herramienta estratégica que permite una visión general de la empresa en relación con su ambiente.

Fué ésto la razón de elegir este tema que ha sido muy interesante, ya que tiene campos para explorar y mejorar en el futuro, y puede ayudar a estudiantes y a otros profesionistas como una guía de aplicación en sus labores. Esto implica responsabilidades que son compromisos de un profesional para que obtenga la satisfacción de dar un poco de lo aprendido a la institución que nos brinda su apoyo para tener una profesión.

# CAPITULO I

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es un examen efectuado a las etapas del proceso administrativo aplicados en una entidad económica, a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo. En consecuencia, el campo de la aplicación de la auditoría administrativa lo constituye las siguientes fases del proceso:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Integración
- 4.- Dirección
- 5.- Control

La auditoría administrativa puede abarcar el proceso administrativo en su conjunto, o bien sólo algunas de sus etapas. De acuerdo con ello una auditoría sobre la fase de planeación contempla aspectos como; el examen de la factibilidad de objetivos para una o varias áreas de la entidad, la evaluación de las medidas de previsión establecidas por la gerencia en relación con los objetivos a mediano o corto plazo y su congruencia respecto a ellos.



En la etapa de organización, la auditoría administrativa enfoca hacia las características de la estructura de la entidad, las áreas funcionales y los departamentos que la integran, la especificación de niveles jerárquicos y los canales de comunicación que existen entre ellos.

Esta misma clase de consideraciones se pueden hacer respecto al examen de las etapas de integración, dirección y control, la auditoría en cada una de ellas comprende otros aspectos, pero considerando los mismos objetivos planteados para la entidad económica.

“ Es el examen comprensivo hoy constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, forma de operación y el uso de su recursos físicos y humanos”. (1)

## **1.1 Objetivo de la Auditoría Administrativa**

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir diferencias o irregularidades en las organizaciones examinando, las funciones en los procedimientos de los sistemas, sus actividades y las operaciones para mejorarlas y así lograr la eficiencia con los recursos de que dispone.

---

(1) Fernández Arenas José Antonio, Auditoría Administrativa. México. Edit. Diana. 1989. Pág.11

“ La auditoría Administrativa es una herramienta para la toma de decisiones y para la implantación de sus sistemas de control que permitan la evaluación periódica de la eficiencia de las operaciones, procedimientos y de sus sistemas internos establecidos para lograr la rentabilidad de la empresa y tener información oportuna y veraz de sus activos y de sus personas”. (2)

Es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Esto significa que por medio de la auditoría Administrativa, la empresa podrá llevar a cabo entre otras labores las siguientes.

- 1.- Eliminar perdidas y deficiencias.
- 2.- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- 3.- Mejorar los medios de control.
- 4.- Desarrollar mejor al personal.
- 5.- Y utilizar mejor los recursos de que se dispone tanto humanos como físicos.

Como objetivos secundarios de la auditoría administrativa, se pueden considerar lo siguiente:

---

(2) Antología. Apuntes de Auditoría Administrativa.Méxic Edit. Facultad de Contaduría y Administración.1987. pág.8.

- A) Determinar las áreas que requieran economías o practicas mejores y valorar sus seguimientos en el funcionamiento del organismo.
- B) Descubrir las causas de una baja productividad, a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
- C) Auxiliar en la determinación de amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- D) Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias, y en su caso resaltar oportunidades.
- E) Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo de los resultados si se asemejan a los objetivos.
- F) Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

La importancia de estos objetivos secundarios estriba en los estudios que realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de dificultades sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una organización.

" Podemos decir que la auditoría administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación, va mas allá de la función contable para incluir la administración, las operaciones, las funciones, el personal y para mejorar la administración aplicada, al descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo del organismo social, mediante el análisis de una manera racional y en lo posible objetiva de todas y cada una de las funciones operativas que se realizan en el organismo". (3)

---

(3) Antología. Op.Cit.P 8

## 1.2 Importancia de la Auditoría Administrativa

El éxito de las empresas depende directamente de los buenos criterios o practicas administrativas. Entre los factores que producen el fracaso de las empresas por la mala administración están las siguientes:

- 1.- Incumplimiento de los objetivos y políticas administrativas.
- 2.- Estructura orgánica deficiente.
- 3.- Complejidad de los sistemas de operación en los distintos sectores de la empresa.
- 4.- Equipos obsoletos.
- 5.- Insuficiente capital de trabajo.
- 6.- Indices elevados de rotación de personal.
- 7.- Costos de la operación elevados.
- 8.- Costos de distribución excesivos.
- 9.- Sistemas de información deficientes, obsoletos incompletos. (en general inadecuados).

" Esta es una forma indirecta de demostrar la importancia de la auditoría administrativa, recurriendo a una máxima popular podría decirse que se aprecia el valor de algo o de un bien hasta que se ve perdido, para el hombre de negocios la auditoría administrativa tiene igual importancia que la que se otorga a las operaciones de comprar, producir, vender y cobrar, la auditoría administrativa constituye un sistema de mantenimiento ad-hoc para el proceso administrativo en la entidad". (4)

---

(4) GALVEZ CIREVOL, Zaira Itzel. México. Apuntes de Fundamentos de Administración de Personal, UNAM 1993 .pp.20.

### 1.3 Ventajas de la Auditoría

En base al conjunto de conceptos sobre las ventajas de la auditoría señaladas por varios autores se retoma lo siguiente:

Como los casos históricos han indicado, existen importantes beneficios que deben ser anticipados en relación con la conducción de una auditoría administrativa. Dependiendo del ámbito de ésta se tendrán tanto implicaciones internas como externas.

Cuando ha sido asignada con propósito internos propios de la administración, la auditoría administrativa puede determinar el grado de compromiso de un negocio con las políticas establecidas, planes y procedimientos y la salvaguarda en los activos. La calidad de este grupo administrativo es evaluada en términos de su comportamiento hacia las tareas asignadas y cumplimiento de responsabilidades. Se formulan recomendaciones para capitalizar la potencial reducción de costos y otras oportunidades de mejora. Los flujos de información son revisados para determinar si la información adecuada esta siendo canalizada tanto operativa como estratégicamente.

La auditoría administrativa es particularmente efectiva como una herramienta estratégica, dado que detecta un vicio general de la empresa en relación con su ambiente, identificando las debilidades y fuerzas relativas. Generalmente si el informe de auditoría es favorable, la administración puede mantener la estrategia y usar los descubrimientos como una guía para reforzar

sus puntos buenos, eliminando las debilidades para lograr y alcanzar los objetivos deseados. Además, la administración puede usar la corroboración de fuerzas, debilidades como un insumo al formular una nueva estrategia y un conjunto de objetivos para alcanzarla.

Pero la auditoría administrativa también puede servir como una función útil para cerrar la brecha entre la empresa y los diferentes grupos interesados que sean afectados por ella o tengan algún efecto en sus operaciones.

Y por último, ciertamente el futuro de la auditoría administrativa depende directamente de los logros probados en el pasado. Los principales factores que contribuyen al éxito de la auditoría administrativa son: el descubrimiento juicioso y objetivo de hechos, los análisis basados en un entendimiento conceptual y un juicio sano, la formulación de recomendaciones que sean prácticas y por tanto aplicables y la aceptación de los resultados de auditoría por el grupo administrativo que está siendo auditado. Todos estos factores, a su vez, se encuentran influenciados directamente por la calidad del comportamiento del equipo de estudio.

Asimismo para desarrollar una auditoría administrativa en una entidad económica, abarcando las políticas establecidas, planes, procedimientos etc., es necesario realizar el estudio del control interno que en capítulo II se describirá.

## CAPITULO II

### CONTROL INTERNO

El comité de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., lo define como “ plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”.(5 )

“El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía:

- a) para proteger sus activos
- b) para proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos,
- c) para evitar que se incurra indebidamente en pasivos,
- d) para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación,
- e) para evaluar la eficiencia en las operaciones y
- f) para cerciorarse si ha habido una adhesión a las políticas que tenga establecidas la compañía.” (6 )

---

(5) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Normas y Procedimientos de Auditoría. ed. décimosexta. México. 1996. Pág. 5.

(6) HOLMES, Arthur. Principios Básicos de Auditoría. México. Edit. Continental, S.A., C.V. 1988. Pág. 59.

De tal información se desprende que el control interno es el conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica, con el fin de lograr sus objetivos con la mayor eficiencia posible.

Estas actividades comprenden una serie de medidas que eviten o dificulten en lo posible, que el personal de la empresa sea deshonesto o irresponsable; debe existir un sistema de contabilidad que proporcione en cualquier momento, suficiente y correcta información financiera que permita tomar decisiones adecuadas y así los objetivos fundamentales del negocio se logran a través de la eficiencia en la operación, custodia y registro de bienes y transacciones.

Sobre la base del conjunto de medidas señaladas en el párrafo anterior, se obtiene la información que utilizan los responsables para la buena marcha del negocio, asegurándose de la correcta realización de los planes y de la eficaz adhesión a las políticas de la empresa.

Por esto, a la administración de una empresa, es a quien le corresponde la implantación de un sistema de control interno y la planeación de las actividades futuras.

La implantación de un sistema de control interno requiere el conocimiento de las características del negocio, dicho estudio se basa en la información que proporciona la contabilidad administrativa, cuyas tres formas señala Roberto N. Anthony en su libro " La Contabilidad en la Administración de Empresas" y son:



- 1.- Como medio para comunicar la información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- 2.- Como medio de motivar la organización, a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos del negocio.
- 3.- Y como medio para evaluar o juzgar los resultados obtenidos.

De lo anterior se desprende que el control interno es el sistema óseo de cada organización, el contador y el administrador son los que se encargan de determinar los aspectos del negocio que requieren mayor atención, para obtener la "evidencia suficiente y competente" basada en los criterios de "importancia relativa" "riesgo probable", y el auditor determinará la extensión de los procedimientos de auditoría que utilizará en el examen del control interno.

## 2.1 Elementos

La clasificación de los elementos del control interno es la siguiente:

### **\*ORGANIZACIÓN**

- a) Dirección
- b) Coordinación
- c) División de labores
- d) Asignación de responsabilidad

### **\*PROCEDIMIENTOS**

- a) Planeación
- b) Registro y formas
- c) Informes

### **\*PERSONAL**

- a) Entrenamiento
- b) Eficiencia
- c) Moralida
- d) Retribución

### **\*SUPERVISIÓN**

## **ORGANIZACIÓN**

El desarrollo de toda actividad sin lugar a dudas descansa sobre una adecuada organización, el fin de ésta es el de proyectar o planear sobre las bases de la estructura y composición de la empresa de tal manera que las partes que la forman se encuentren relacionadas y ordenadas.

- a) **Dirección:** Es la que asume la responsabilidad con respecto a las políticas y decisiones tomadas en su desarrollo.
- b) **Coordinación:** Unión de todas las funciones y obligaciones de los diferentes departamentos con el propósito de que exista eficiencia en cada uno de ellos.

- c) **División de labores:** Definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro.
- d) **Asignación de responsabilidad:** Ante todo, estas responsabilidades serán claras y precisas, de tal manera que no exista confusión, permitiendo que no interfieran personas ajenas a determinada responsabilidad.

## PROCEDIMIENTOS

Indican los pasos a seguir, sin estos lineamientos no se puede concebir una adecuada organización.

- a) **Planeación:** es necesaria la elaboración de manuales donde se establezcan las funciones de la dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidad. Estos manuales sirven de base para que se puedan uniformar los procedimientos, reduciendo errores y programando períodos de capacitación del personal, para el conocimiento de los mismos.
- b) **Registro y formas:** Estarán diseñadas de tal manera que su uso cumpla todos los objetivos para los cuales fueron diseñados y sean claros y prácticos para quienes los utilicen.
- c) **Informes:** Estos juegan un papel muy importante dentro de la empresa, ya que serán el resumen de las operaciones efectuadas y los resultados obtenidos, para tomar decisiones y corregir deficiencias.

## PERSONAL

El personal es el ideal para el desarrollo de los procedimientos a seguir, teniendo una adecuada selección y entrenamiento para el desempeño de sus funciones.

- a) **Entrenamiento:** Los programas para capacitación del personal serán del todo eficientes, esto permitirá que la persona esté mejor capacitada para sus funciones y responsabilidades, evitando la ineficiencia en sus actividades.
- b) **Eficiencia:** Es el resultado de alcanzar los objetivos propuestos a un costo y tiempo mínimo, es decir, después del periodo de entrenamiento la persona deberá desarrollar su trabajo al máximo de eficiencia.
- c) **Moralidad:** Indiscutiblemente la moralidad en la persona que labora en la empresa es factor primordial sobre la que se apoya el control interno.
- d) **Retribución:** Lógico es pensar que si una persona es bien retribuida, de acuerdo a su capacidad, puesto y responsabilidad, está presente un mayor interés para realizar los propósitos de la empresa, dando mayores beneficios, inclusive generar estímulos y premios por sugerencias que beneficien a la empresa.

## **SUPERVISIÓN**

Sin duda alguna los tres elementos antes mencionados juegan un papel muy importante para el control interno, pero no únicamente es necesario una buena organización, sino también una adecuada vigilancia sobre el personal, en la ejecución de los procedimientos.

La supervisión consistirá fundamentalmente en la vigilancia de los sistemas y procedimientos que deben llevarse a cabo, se ejercerá en diferentes niveles en forma directa o por medio de la auditoría interna, dependiendo de la naturaleza de las operaciones.

### **2.2 Estudio y Evaluación**

El estudio del control interno consiste en el “examen del funcionamiento administrativo de una entidad económica con el fin de precisar el correcto cumplimiento de las políticas, con la máxima eficiencia”. (7)

La evaluación del control interno consiste más que nada en la impresión que provocan en el auditor cada una de las diversas actividades del negocio. Es recomendable, sin embargo, que el examen del control interno y las conclusiones relativas, se hagan constar en papeles de trabajo.

---

(7) I.M.C.P. Op. Cit. P18

Independientemente de las ventajas que esta recomendación implica, del cómo ayudar a la supervisión del trabajo de los ayudantes anota las bases para facilitar las siguientes auditorías, el consignar por escrito el estudio del control interno es indispensable como:

- a) Prueba que el auditor cumplió con la norma que lo obliga a examinarlo.
- b) Explicación del porqué dio diferentes extensiones a sus pruebas de auditoría, escogió determinados procedimientos y la oportunidad con que fueron aplicados.
- c) Evidencia de los métodos de evaluación utilizados.

Existen tres métodos principales para registrar el examen del control interno en los papeles de trabajo y son:

1.-Método descriptivo: Consiste en narrar cada una de las actividades que realiza una empresa, es decir, es la descripción de la labor que llevan a cabo los funcionarios y empleados, tomando en consideración los registros de contabilidad que intervienen en el sistema.

2.-Método gráfico: Consiste en plasmar en una gráfica la organización de la empresa y los puestos, así como las actividades que desarrolla cada uno, siendo sus objetivos:

La segregación funcional de responsabilidades, o bien la exposición de la estructura de la empresa, la descripción de operaciones y el concepto de los procedimientos o puestos con una breve explicación de las principales labores.

**3.-Método de cuestionarios:** Consiste en una serie de preguntas tendientes a poner de manifiesto la eficiencia con que se cumple el manejo de las operaciones, así como la forma en que se protegen los intereses.

Con respecto a su aplicación, el primero es práctico para negocios pequeños y para aquellos en el que el control interno es deficiente.

Los métodos gráficos y de cuestionario son útiles cuando hay un mejor control interno general, sobre todo en auditorías subsiguientes.

El auditor debe elegir los métodos a seguir para obtener los mejores resultados del examen y dejar la constancia clara del trabajo realizado.

## **2.3 Control Interno de las Cuentas por Cobrar**

“ El control interno en las cuentas por cobrar da comienzo con la aceptación de un pedido de un cliente y la respectiva elaboración de la orden de venta, o bien con la aprobación del crédito que se haya de otorgar”. (8)

Para que exista un control interno adecuado sobre las ventas a crédito y sus respectivas cuentas por cobrar, será necesario separar las funciones de tal manera que se dividan las responsabilidades respecto de:

---

(8)HOLMES, Op.cit p 120

- 1.- Elaboración de la orden de venta.
- 2.- Aprobación del crédito.
- 3.- Embarque de las mercancías que se hayan de entregar.
- 4.- Verificación de las facturas.
- 5.- Facturación a la clientela.
- 6.- Entrega de las mercancías o servicios.
- 7.- Afectación de la cuenta de control o conciliación de clientes.
- 8.- Afectación a la cuenta del mayor auxiliar de clientes.
- 9.- Recuperación oportuna de las cuentas por cobrar.
- 10.- La contabilización del efectivo recibido y el depósito en el banco.

Un control interno adecuado de las cuentas por cobrar incluye una contabilización adecuada de la mercancía devuelta, un control apropiado sobre los artículos devueltos y la aprobación de las cuentas que se hayan de cancelar por incobrables. Periódicamente se deberá hacer un análisis de Antigüedad de saldos para poder determinar la eficiencia en la operación del departamento de crédito y cobranza.

Podemos concluir diciendo que un control interno adecuado sobre las cuentas por cobrar incluye:

- 1.- Separación de las funciones de ventas con respecto a su contabilización.
- 2.- Adecuada aprobación de las devoluciones y descuentos sobre las ventas.



- 3.- Cancelación de las cuentas consideradas como incobrables, debiendo ser dichas funciones independientes de la relacionada con la recepción de efectivo.

El control interno de los documentos por cobrar sigue el mismo patrón general al de las cuentas por cobrar. Una vez que se haya autorizado la recepción de los documentos por cobrar, deberá mantenerse un control adecuado sobre ellos, tomando las precauciones apropiadas respecto a la cobranza, tales como:

- 1.- Que el encargado de custodiar dichos documentos no tenga acceso al efectivo o a los registros contables principales.
- 2.- Que el Funcionario responsable que tenga acceso a los documentos al efectivo y a los registros, apruebe las renovaciones de los documentos por escrito.
- 3.- Que un funcionario responsable quien no tenga acceso al efectivo o a los documentos, autorice por escrito las cancelaciones de las cuentas incobrables por los documentos no cobrados.
- 4.- Que se implementen procedimientos adecuados para la Cancelación de los documentos no pagados.

## 2.4 Deficiencias en la Estructura del Control Interno

En base al conjunto de conceptos sobre las deficiencias en la estructura del control interno presentadas por varios autores se concluye lo siguiente:

- Diseño inadecuado de la estructura del control interno.
- Ausencia de una adecuada separación de funciones, acorde con los objetivos.
- Falta de revisión y aprobación de las transacciones, ya registradas en pólizas contables.
- Procedimientos inadecuados para la evaluación y aplicación de principios de contabilidad.
- Medidas deficientes para la protección de los activos.
- Deficiencia en los controles establecidos para la prevención y detección de omisiones en la información contable.
- Fallas en el suministro de información de acuerdo con los objetivos de la entidad, como consecuencia de omisiones en la aplicación de procedimientos de control.
- Violación intencional de los controles establecidos, por parte de personal de alto nivel jerárquico, que conlleva la destrucción de los objetivos de control.
- Fallas en la ejecución de funciones que son parte de la estructura del control interno, tales como preparación o revisión oportuna de conciliaciones.

- Falta de adhesión a las políticas y los procedimientos establecidos por la administración.
- Falta de capacidad y entrenamiento de los empleados o funcionarios para el adecuado desarrollo de sus actividades.
- Fallas en el seguimiento y corrección de deficiencias de control interno previamente reportadas.
- Faltas de objetividad de los responsables en la toma de decisiones.

Así también en el capítulo III se describirá la importancia e implementación de un buen control interno en el renglón de cuentas por cobrar.

## CAPITULO III

### CUENTAS POR COBRAR

Según el boletín G-03 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., las cuentas por cobrar son “ todos los derechos de cobro que se presentan en los Balances bajo distintas clasificaciones y terminología; se refieren en términos generales, a la presentación financiera de la relación deudor-servidor por la cual se adquiere el derecho legítimo de recibir efectivo u otra clase de bienes o servicios”.

“ Las cuentas por cobrar no son mas que créditos que se otorgan a los clientes, al concederles un tiempo razonable para que paguen los artículos comprados después de haberlos recibido. La mayoría de las empresas consideran las cuentas por cobrar como un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades”. (9)

“ Cuentas por cobrar representa derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de prestamos o cualquier otro concepto análogo”. (10)

---

(9) BOLTEN, Steven. Administración Financiera.ed. primera reimpresión. México.Edit. Limusa.1988.  
Pág.561

(10) RUIZ DE VELASCO, Luis. Auditoría Práctica. México.Edit.Banca y Comercio, S..A. DE C.V.1995.  
Pág.20.

### **3.1 Importancia**

Las cuentas y documentos por cobrar son el producto de una serie de acontecimientos y transacciones de un negocio, que vienen a convertirse en efectivo en un plazo determinado, de ellos se deriva una buena o mala situación financiera, ya que éstas son un aspecto importante para poder juzgar la capacidad económica de una empresa, puesto que se encuentran en el activo circulante y formando parte del capital de trabajo, él cual es indispensable para juzgar su capacidad de pago.

### **3.2 Origen de las Cuentas por Cobrar**

“ Las cuentas por cobrar deben comprender exclusivamente saldos a cargo de clientes, por concepto de ventas a crédito de los bienes o servicios que maneje o produzca la empresa. En ambos casos, el origen de la operación constara de un documento, sea nota de venta, factura o contrato”. (11)

### **3.4 Requisitos de las Cuentas por Cobrar**

En base al conjunto de conceptos sobre los requisitos de las cuentas por cobrar presentado por varios autores se concluye lo siguiente:

---

(11) RUIZ DE VELASCO.-Op.cit.p 21

- A) Evidencia del adeudo
- B) Calidad del deudor como comprador de mercancía, servicios o ambos.
- C) Calidad del deudor como cliente independiente del negocio.
- D) El pago del cliente, posterior a la fecha del balance, o el hecho de que el adeudo no haya vencido y a la posibilidad del cobro a pesar de que éste haya vencido.

### **3.4 Arqueo de los Documentos**

En base al conjunto de conceptos sobre el arqueo de los documentos presentado por varios autores se concluye lo siguiente:

Este procedimiento consiste en el examen físico y recuento de los documentos pendientes de cobro, y proporciona al auditor la seguridad de la existencia de ellos a la fecha del arqueo y de éste se obtienen datos sobre las situaciones especiales que guardan cada uno de ellos.

Recuperación de cuentas por cobrar vencidas y de documentos vencidos no cobrados que el negocio incluye dentro de su clasificación general de cuentas por cobrar, sobre las que el auditor haya comprobado su autenticidad y el hecho de que proviene de operaciones de ventas a créditos.

El examen físico deberá practicarse de preferencia en el momento en que se hace arqueo de los fondos de caja, ingresos pendientes de depositar y otros activos negociables para evitar que sean depositados y cubiertos los

faltantes de efectivo o de documentos cuyo cobro no se registro y el efectivo no entra a la empresa.

Si el volumen de documentos es muy grande y el control interno es eficiente, el examen físico podrá hacerse por medio de pruebas selectivas revisando los documentos más representativos.

Deberá verificarse o registrarse nombre del suscriptor del documento aceptado, fecha de expedición y vencimiento del documento, importe, pagos parciales, tasa de interés, endosos y detalles completos de las garantías pues el documento tendrá mayores posibilidades de cobro entre más garantías tenga. Una vez terminando el arqueo, deberá hacerse una comparación de éste y las cifras en libros e investigar la causa de las diferencias resultantes.

En caso de hacerse en fecha distinta a la del cierre del ejercicio, será necesario hacer una revisión detallada de los movimientos habidos entre esas fechas, incluyendo el examen de la documentación.

### **3.5 Arqueo de Facturas Pendientes de Cobro**

En base al conjunto de conceptos sobre el arqueo de facturas pendientes de cobro presentado por varios autores se concluye lo siguiente:

La mayor parte de las empresas acostumbran no entregar las facturas de ventas a los clientes hasta que éstos cubren el adeudo mientras tanto las mantienen archivadas. Es decir, que el importe total de las facturas

pendientes de cobro, tanto las que estén en cartera como aquellas en poder de cobradores a determinada fecha, representa el saldo de la cuenta de clientes. Cuando se tiene un buen control de las facturas pendientes de cobro y éstas son numerosas, el arqueo podrá efectuarse por pruebas selectivas, si el control es deficiente y las facturas son pocas en número, el arqueo se tendrá que hacer por el total.

Si parte de las facturas se encuentran en poder de los cobradores se requerirá a éstos para que en el momento del arqueo las presenten, si esto no es posible se deberá obtener confirmación por escrito de las que obran en su poder.

### **3.6 Análisis por Antigüedad de Saldos**

“ El análisis por Antigüedad de saldos es un método que proporciona información acerca de la proporción del saldo de cuentas por cobrar que ha estado vigente durante un periodo específico.” (12)

Al revisar las cuentas deben tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- a) Cuando los pagos que realiza el deudor no hacen referencia a sus respectivos cargos deberán compensarse con aquéllos con los que se pueden

---

(12)LAWRENCE J, GITMAN. Administración Financiera Básica.México.Edit. Haria.1990. Pág.95.



- b) Identificar por que la cantidad coincida, si no es posible, entonces se compensaran con los cargos más antiguos que no estén correspondidos.
- c) Si observa en la cuenta que el deudor viene pagando regularmente, pero aquella aumenta su saldo constantemente, se debe suponer que, muy pronto los pagos dejaran de hacerse por lo que es muy probable que se convierta en una cuenta de difícil cobro o recuperabilidad.
- d) Una partida antigua no correspondida a un pago parcial de la factura puede significar que existe una cantidad en disputa que desde luego es de recuperación. Si la explicación que se obtenga no es satisfactoria y la partida es importante, se tendrá que recurrir a revisión de correspondencia y otra documentación.
- e) Cuando se ha concedido el crédito y se observa que ya no se han registrado pagos en la cuenta, es muy posible que ésta haya sido turnado a algún abogado para su cobro legal. En este caso deberá revisarse la correspondencia con el abogado y obtener de éste una confirmación de las cantidades que consideran cobrables e incobrables.

Los resultados del análisis por Antigüedad de saldos deberán estudiarse tomando en consideración las políticas de crédito de la compañía y su experiencia en el pasado.

### **3.7 Informes a la Administración**

En base al conjunto de conceptos sobre los informes a la administración presentado por varios autores se concluye lo siguiente:

La Administración necesita informes periódicos respecto a las cuentas por cobrar, para estar segura que todo lo relacionado con éstas se esté realizando conforme a las políticas de la compañía. Dentro de los informes se incluye:

- 1.- Una relación de las cuentas por cobrar que adopte la forma de análisis de Antigüedad de saldos. El importe de intervalo de clasificación se deberá expresar como un porcentaje de valor total de las cuentas por cobrar. Este importe permitirá que se centre la atención inmediata en la cantidad de las cuentas por cobrar desde la fecha en que se hizo el último reporte con relación al actual e igualmente permite hacer comparaciones con el reporte elaborado en el año anterior a esa misma fecha. Este reporte también habrá de proporcionar información a la administración respecto a la efectividad del programa de cobranza.
- 2.- Un análisis de las solicitudes de crédito recibidas, clasificándolas según hayan sido aceptadas o rechazadas.
- 3.- Un detalle de las cuentas incobrables es que las causas de las cuentas incobrables se pueden determinar se podrá llegar a concluir respecto a la eficiencia de las decisiones de políticas de crédito y cobranzas, asimismo,

tal análisis e investigación desalienta las cancelaciones fraudulentas así como las cancelaciones prematuras.

Con la información desarrollada en los tres capítulos anteriores, teniendo los elementos para proponer como caso práctico en la elaboración del manual de procedimientos de crédito y cobranza, con el propósito de implantar el cumplimiento y vigilancia de las políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos de la empresa H&B, SOWTWARE S.A DE C.V. ,el cual se presenta en capítulo IV.

## CAPITULO IV

### MANUAL DE CUENTAS POR COBRAR

Considerando la exposición anteriormente mencionada en el prólogo, referente a los problemas que se detectaron en el departamento de crédito y cobranza en la deficiencia del control interno y la estructura del sistema de cuentas por cobrar de la empresa H & B, SOFTWARE ,S.A DE C.V., se propone como caso práctico la elaboración del manual de procedimientos de crédito y cobranza, para el logro de un buen funcionamiento en el área de crédito y cobranza.

En base al conjunto de conceptos sobre el manual de procedimientos administrativos presentado por varios autores se concluye lo siguiente: Es el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un trabajo de rutina.

Este manual contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de la empresa, incluye además los puestos o áreas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

#### 4.1 Presentación

Es así que el conceder crédito de una operación delicada y de riesgo, lo que obliga a ser estricto en el apego y cumplimiento de las políticas y procedimientos que se establecen en el manual, con objeto de evitar al

máximo la posibilidad de pérdida en la oportunidad de recuperar los derechos representados en las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar son representadas dentro del Balance General como un activo circulante y, consecuentemente, como parte integrante del capital de trabajo, cuyo movimiento es responsabilidad de H&B. Sin embargo, dentro de la organización interna de cada una de las áreas, el compromiso de un movimiento correcto, sano y oportuno del rubro de cuentas por cobrar, recae directamente en el área de Crédito y Cobranza.

Un comentario adicional respecto a la necesidad de recuperar y hacer efectivo las cuentas por cobrar dentro de los plazos que la empresa otorgue, es que al ser un elemento del capital de trabajo, su irrecuperabilidad causa pérdidas en el poder adquisitivo de la empresa y en un contexto general, su permanencia inmoviliza los recursos de la misma, lo cual no es sano ni conveniente financieramente hablando.

#### Definición de crédito

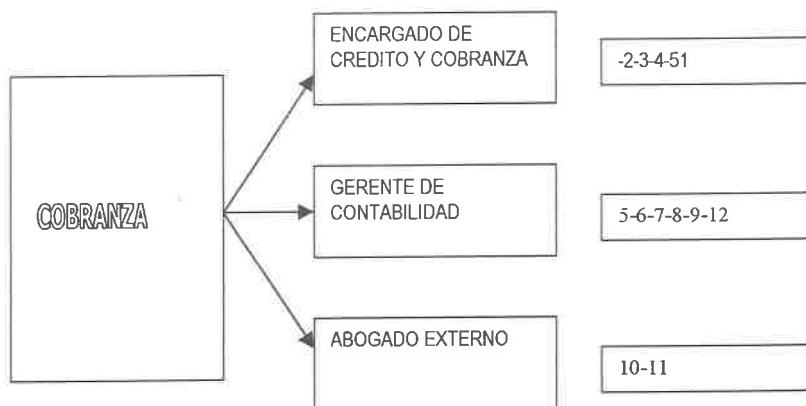
Se puede entender el término de crédito, como el lapso de tiempo comprendido entre la entrega de un bien o la prestación de un servicio y el cobro o recuperación de los precios asignados a los mismos.

Entre mayor sea ese periodo, el costo financiero para la empresa se incrementará, situación que es indicativa de falta de eficiencia en el manejo de los recursos.

## 4.2 Objetivos

- A) Verificar que todos los ingresos y cuentas por cobrar estén registrada en la contabilidad, comprobando que éstos correspondan a transacciones y eventos efectivamente realizados durante el periodo.
  
- B) Comprobar la adecuada presentación y revelación en los estados financieros.
  
- C) Recuperación a tiempo de la cartera de clientes, generada por la venta de productos a empresas usuarias de estos servicios y en su caso necesario realizar las gestiones para la recuperación de la cobranza o en situación morosa ya sea en efectivo o especie.

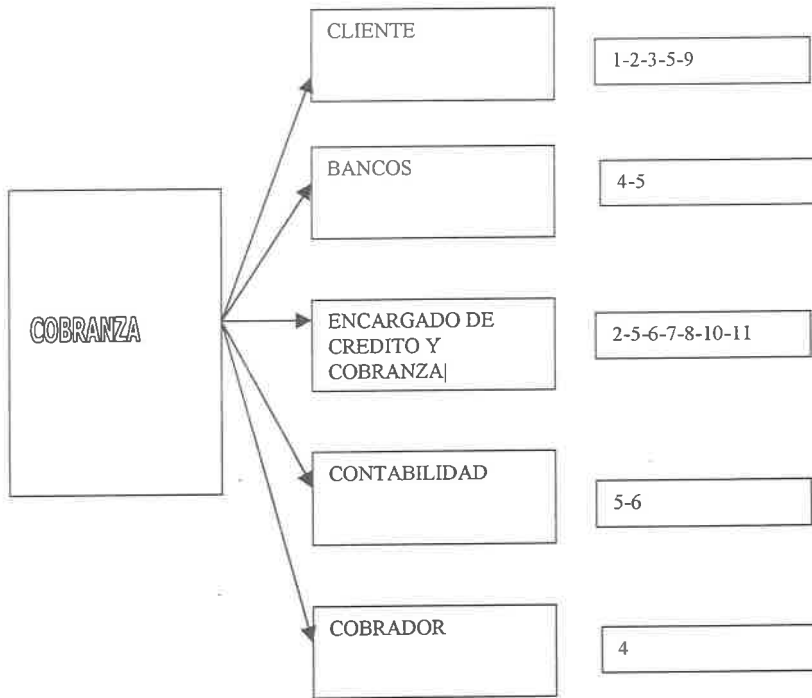
### 4.3 Esquema de Interrelaciones Internas



#### PROCEDIMIENTOS

- 1.- Control de cobranza en caja, a domicilio y morosa
- 2.- Control de contra-recibos de pago
- 3.- Control de ingresos por cobranza
- 4.- Atención a clientes
- 5.- Transferencia de clientes a situación legal
- 6.- Integración de expedientes para la situación legal
- 7.- Selección de abogado para demanda a clientes
- 8.- Registro de Clientes en situación legal
- 9.- Control de proceso de demanda a clientes
- 10.- Elaboración de demanda
- 11.- Recuperación de productos o convenio judicial
- 12.- Registro de clientes en convenio judicial

## 4.4 Esquema de Interrelaciones Externas



### PROCEDIMIENTOS

- 1.- Atención a clientes
- 2.- Cobro a clientes
- 3.- Citatorios por pagos morosos
- 4.- Depósito de los ingresos por cobranza
- 5.- Cheques devueltos de los clientes
- 6.- Informe de ingresos por cobranza
- 7.- Emisión de información de saldos
- 8.- Definición de recuperación de productos o convenio judicial del cliente en situación legal
- 9.- Elaboración de la demanda
- 10.- Recuperación del producto o convenio judicial
- 11.- Modificación del plazo para el pago



## 4.5 Políticas Generales

- 1.- Todos los pagos que efectúe el cliente con cheque solo serán aceptados cuando éste sea girado a favor de la Compañía beneficiaria.
- 2.- Por ningún motivo se cambiarán cheques personales, contra el efectivo de la cobranza diaria.
- 3.- Al cliente que tenga adeudos vencidos por un cheque devuelto por falta de fondos o por otra causa, no se le permitirá el pago de documentos posteriores, hasta que haya regularizado sus pagos, salvo cuando, se establezca en un convenio judicial otro procedimiento.
- 4.- Al cliente que pague extemporáneamente, se le cobrarán intereses moratorios.
- 5.- La dirección revisará cada dos meses la tasa a cobrar aplicable a los clientes con cláusula de intereses variables en su operación.
- 6.- Cuando exista un faltante en caja, el importe total deberá ser restituido por la cajera responsable, si el faltante fuera mayor de \$ 5,000.00 se investigará si existe dolo o mala fe.
- 7.- Todo el personal de cobranza que maneje efectivo o cheques propiedad de la empresa deberá estar afianzado.
- 8.- Todos los activos y efectivo deberán estar amparados por un seguro expedido por una compañía de seguros.

## **4.6 Políticas Cobranza Morosa**

- 1.- Se considera cliente moroso a todo aquel que adeude uno o más pagos vencidos.
- 2.- El número máximo de facturas acumuladas vencidas que mantendrá “crédito y cobranza”, antes de remitirlas a la gerencia legal, será de tres.

## **4.7 Políticas Cobranza Legal**

- 1.- En toda acción de cobranza legal, se deberá lograr la recuperación aunque sea en especie.
- 2.- El número de facturas vencidas que determina el que un cliente sea turnado a cobranza legal, es de tres.
- 3.- El cliente en cobranza legal, se hace acreedor al pago de los intereses moratorios y a los gastos de cobranza inherentes.
- 4.- Los convenios judiciales que, por excepción, se celebran con algún cliente y cuyo contrato no tenga la cláusula de intereses variable y o devaluación, sólo se podrán celebrar con la autorización del director de la empresa.
- 5.- El cobro de los convenios judiciales, se hará a través del encargado de crédito y cobranza, salvo el primer pago.
- 6.- Para que exista la aceptación de un convenio judicial con un cliente, debe reestructurarse la operación, a un plazo menor al originalmente pactado en el contrato, a criterio del gerente.

- 7.- Si un cliente en convenio judicial, incumple en sus pagos durante el plazo que tiene para cubrir sus adeudos o bien se retrasa en los pagos normales, el gerente de contabilidad debe lograr la ejecución de sentencia y recuperar la factura.
- 8.- Los cambio de los clientes al pasar de situaciones normales a legal o convenio judicial o viceversa, únicamente los podrá autorizar el jefe de gerente de contabilidad.
- 9.- A los clientes que se encuentren en situación legal no se les podrá recibir ningún pago. No se les podrá modificar su cartera por razón alguna, sin la autorización previa del gerente de contabilidad y esto ultimo cumplimiento con las políticas que norman a los clientes en esta situación.

#### **4.8 Políticas Cheques Devueltos**

- 1.- Se considera un cheque devuelto, cuando este haya sido presentado dos veces al banco para su cobro y no haya sido pagado.
- 2.- Los cheques devueltos únicamente serán custodiados y cobrados por el departamento de crédito y cobranza con quien deberá acudir el cliente para y recuperar el documento devuelto.
- 3.- A todos los clientes con cheque devuelto por causa imputable a ellos, se les cobrará, además del valor nominal del documento, el 20% del valor del cheque por concepto de resarcimiento más los intereses moratorios incurridos.

De no aceptar el cliente hacer el pago del 20%, en el caso del pago de ofertas de compra, no le será aceptada su operación, en caso de contacto, se demandara legalmente el pago.

El funcionario autorizado para realizar la pena de resarcimiento, en su caso, será el gerente de contabilidad correspondiente.

El importe del 20% por resarcimiento y los intereses moratorias cobrados por el cheque devuelto a los clientes, se deberá ingresar a la cuenta de compañía beneficiaria del pago.

## 4.9 Procedimientos Cobranza en Caja

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V. PROCEDIMIENTOS COBRANZA EN CAJA	
RESPONSABLES	PROCEDIMIENTOS
CLIENTE	1.- Se presentará ante la cajera con el fin de realizar su(s) pago(s) correspondiente(s) a la(s) factura(s), con el fin de realizar el pago correspondiente.
	2.- Presentará a la cajera el contra-recibo correspondiente al pago de la(s) factura(s) pendiente(s).
CAJERA	3.- Recibirá del cliente el contra-recibo, y verificará por medio del sistema " Bancos Clientes" y localizará el o los importe(s) que deba de cubrir.
	4.-Recibirá del cliente el conta-recibo proporcionado por la empresa. Si el cliente extravió su contra-recibo podrá identificarse con su credencial, de la compañía de procedencia.
	5.- Cuando este verificando los datos del cliente y observa en la pantalla que aparece la leyenda "cliente en cobranza legal" la cajera no podrá aceptar ningún pago del cliente lo enviará al departamento de crédito y cobranza para que pueda regularizar su situación.
	6.- Si el cliente no esta en situación legal, la cajera le comunicará a éste el importe y concepto de pago que deberá cubrir de acuerdo a su(s) factura(s).

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.

PROCEDIMIENTOS COBRANZA EN CAJA

RESPONSABILIDAD	DEPARTAMENTOS
	7.- Recibirá del cliente el efectivo o cheque, cerciorándose de que cubra el importe correcto, según el concepto a pagar. Desprenderá el original del recibo de pago emitido, cuidando de no desprender las copias, lo sella, firma y entrega al cliente.
	8.- En caso de que accidentalmente se emita un recibo de pago, o que el cliente desista en el último momento de cubrir el importe del mismo, la cajera lo deberá informar de inmediato al encargado de la oficina de crédito y cobranzas para que éste regrese manualmente la tira de recibos de la impresora y que (efectue las operaciones para) imprimir la leyenda de "cancelado" en el recibo emitido, autorizándolo con su rúbrica.
<b>INICIO Y FIN DE TURNO</b>	9.- Al inicio del turno, a la cajera se le entregan 20 contra-recibos, contados por ella y por el encargado de la oficina de crédito y cobranzas.
	10.-Cada vez que le sea solicitado por el encargado de la oficina de crédito y cobranzas, deberá entregar la relación de efectivo y o cheques ingresados hasta ese momento, entregándole también, en su caso los recibos por las cancelaciones efectuadas.
	11.- Al final del turno, la cajera deberá informar cuantos recibos utilizó, cuantos cancelados y cuantos sobraron, debiendo verificar la suma de estos tres conceptos contra el total de 20 recibos que al inicio se le entregaron

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.

PROCEDIMIENTOS COBRANZA EN CAJA

RESPONSABILIDAD	DEPARTAMENTOS
CAJERA	12.- Recibirá efectivo y cheques que amparan los cobros realizados en el día del cobro.
ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS	13.- Al finalizar el turno de operaciones realiza las funciones de verificaciones en el sistema de " Bancos Clientes", y obtiene de éste los totales resultantes de la cobranza del día, comparando con la relación de ingresos de efectivo y o cheques ingresados.
	14.- Obtendrá además el original del corte de caja de los totales a través del sistema de " Bancos Clientes " al final del día.
	15.- Verificará la información obtenida en los pasos anteriores pudiéndoles presentar las siguientes alternativas. A) El efectivo y o cheque es mayor al total obtenido por el sistema. En este caso el sobrante se depositará en la cuenta bancaria de la empresa de servicio y se continúa con los procedimientos de Caja.  B) El efectivo y/o cheques es menor al total obtenido en el sistema. En este caso, se le indicará a la Cajera responsable que debe restituir la cantidad faltante y si esta es mayor de \$5,000.00 se investigará si hay dolo o mala fé, en cuyo caso se aplicará las medidas pertinentes.

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.

PROCEDIMIENTOS COBRANZA EN CAJA

RESPONSABLES	PROCEDIMIENTOS
<b>INICIO DE TURNO</b> <b>ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRANZA Y</b> <b>CAJERA</b>	16.- Verificará que el primer recibo emitido sea el siguiente inmediato con el que termino el turno anterior y que la tira de recibos sea continua.
	17.- Separará el recibo de cobro a Clientes de la siguiente manera: La primera copia, la envía a Contabilidad para que sea el respaldo de la póliza de ingresos; ( ver procedimiento de Contabilidad Ingresos). - La segunda copia la conserva en él archivo correspondiente a cada cliente.
<b>CAJERA</b>	18.- Entrega diariamente el cobrador, los ingresos correspondiente cobrados del día ya sea en efectivo o cheques, para su depósito en el banco.
	19.- Elabora las fichas de depósitos bancarios por Compañía, teniendo como base el "Corte de Caja de Totales".
	20.- Revisa la cajera, copia del depósito bancario, la copia del recibo de ingresos para contabilidad y el corte de caja de totales.
	21.- Conserva el recibo del depósito emitido por la empresa y recolección del efectivo, de acuerdo al reporte de "Corte de Caja " emitido por la impresora.
	22- La segunda copia del recibo de cobro se archiva por cliente para cualquier aclaración.
	23.-Emite al día siguiente el "Reporte diario de ingresos". Por compañía su original y copia, así como la póliza de ingresos correspondiente.



MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.

PROCEDIMIENTOS COBRANZA EN CAJA

RESPONSABLES	PROCEDIMIENTOS
	24.- Entrega al encargado de crédito el original del reporte diario de ingresos.
ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRANZA	25.- Recibe de la cajera: Ficha de depósito bancario. Corte de Caja de Totales por Compañía. Copia del recibo de cobro a Clientes para Contabilidad. Original del "Reporte diario de Ingresos por Compañía" y la Póliza de Ingresos correspondiente.
CONTABILIDAD	26.- Recibe de la Caja:  Reporte Diario de Ingresos. Póliza de Ingresos correspondiente. Ficha de depósito. Recibe del banco, la ficha de depósito sellada y firmada: NOTA: En los casos en los que no recibe ésta, trabajará con la ficha de depósito simple.
	27.- Integra a la póliza de ingreso la documentación correspondiente.
	28.- Verifica los totales depositados diariamente contra el total del "Reporte diario de Ingresos" en caso de diferencias concilia investiga y corrige, informando si se trata de diferencias comunicándole al encargado de crédito y cobranza.
	29.- Si es correcta, la verificación del registro de la póliza de ingreso en el sistema de "bancos", envía la documentación para su archivo.

## 4.10 Procedimientos Cobranza a Domicilio

<b>MANUAL DE H&amp;B, SOFTWARE, S.A DE C.V. PROCEDIMIENTOS COBRANZA A DOMICILIO</b>	
<b>RESPONSABLES</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS</b>	1.-Diariamente verificará el sistema, con los contra-recibos correspondientes a los cobros en domicilio, clasificándolo por ruta y el listado de cobro a domicilio conservando original para su control y copia para el cobrador.
	2.- Entrega a cada cobrador los contra-recibos, dando instrucciones especiales por ejemplo, como una cobranza que urge, teniendo como control el listado de cobro.
<b>COBRADOR</b>	3.- Recibe la copia del listado de cobro de su ruta y los contra-recibos
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS</b>	4.-Recaba la firma de recibido del cobrador en el original del listado de cobro, correspondiente a su ruta.
<b>COBRADOR</b>	5.- Se presentará al domicilio de la empresa del Cliente para realizar la cobranza, indicándole la cantidad a su cargo y los conceptos que debe cubrir.
	6.- Se deberá revisar que los cheques sean expedidos de la siguiente forma: Nombre de la empresa Fecha Monto(Número y letra) Sello de no negociable Firmas de los ejecutivos autorizados

**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.  
PROCEDIMIENTOS COBRANZA A DOMICILIO**

<b>RESPONSABLES</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
	7.- Sella y firma el recibo y lo entrega al cliente.
	8.- Al finalizar el día, se presenta a la caja, para entregar los pagos efectuados por los clientes.
	9.- Entregará al encargado de crédito y cobranza los recibos de pago, junto con los documentos no cobrados.
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS</b>	10.- Realizará las operaciones necesarias para obtener el corte de caja, de acuerdo a los procedimientos 12 y 14 de cobranza de caja.
	11.- Distribuye las copias del recibo de ingresos, de acuerdo a lo indicado en el punto 16 del procedimiento "cobranza en Caja"
<b>COBRADOR</b>	12.- Conserva la copia del listado de cobro por tres meses para cualquier aclaración y posteriormente lo envía al archivo general.
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS</b>	13.- Con base en el listado de cobro a domicilio, darle seguimiento a los cobros pendientes por realizar.

#### 4.11 Procedimientos Cobranza Morosa

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V. PROCEDIMIENTOS COBRANZA MOROSA	
RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS	1.-Verificar en los primeros días del mes, el listado de clientes morosos de 1 a 3 meses de vencidos por compañía y número de control.
	2.- Envía al cliente, carta recordatorio correspondiente a 1,2,3 cobros vencidos según el caso.
	3.- Se comunica telefónicamente con el cliente para que este le dé fecha de pago del saldo vencido.
	4.- Se registrará la promesa de pago del cliente, en el listado de cliente morosos.
	5.- Se anotará en un programa las fechas de las promesas de pago de los clientes morosos para enviar al cobrador.
	6.- Mensualmente se sacará un listado de cobranza morosa y se enviará a la Gerencia de relaciones con clientes.

## 4.12 Procedimientos Cobranza Legal

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.	
PROCEDIMIENTOS COBRANZA LEGAL	
RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS	1.- Obtendrá mensualmente el listado de clientes con más de 3 meses vencidos para turnarlo al área legal.
	2.- Envía carta certificada o telegrama con acuse de recibo para citar al cliente.
CLIENTE	3.- Recibirá la comunicación y se pueden presentar las siguientes alternativas:
	1.- ALTERNATIVA: 4.- Acude el cliente a la cita y acepta liquidar la totalidad de sus adeudos vencidos, con los intereses y gastos inherentes, o se comunica directamente con el encargado de crédito y cobranza para acordar las condiciones del adeudo.
CAJA	5.- Recibe al cliente, consulta estación de vídeo y cobra la totalidad del adeudo
CLIENTE	2.- ALTERNATIVA: 6.- No se presenta a la cita o no acepta liquidar los adeudos a trazados.
GERENTE DE CONTABILIDAD	7.-El Gerente revisará la relación de clientes caso por caso para determinar si conviene que algun(os) cliente(s) resuelva su adeudo por medio de un convenio judicial.

**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.**

**PROCEDIMIENTOS COBRANZA LEGAL**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
	8.- Recopila mediante el acuse de recibido los documentos del cliente para integrar el expediente legal de la siguiente forman: El control de venta: contrato de compra –venta -Caja: contra-recibo -Cobranza: Los documentos relacionados con el saldo pendiente
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS</b>	9.- El encargado de crédito y cobranza llevará a cabo los pasos necesarios para que la operación del cliente quede bloqueada en el sistema. Encontrándose el cliente en esta situación el gerente de contabilidad tratará de recuperar el o los producto(s) mediante un convenio con el cliente.
	10- De no haber pagado el cliente y tratándose de la recuperación del o los producto(s) hace lo siguiente:
	11.- Accesará al sistema y dará de alta al cliente en situación legal.
	12.- Entregará al abogado el expediente legal del cliente solicitando firma de recibido en su copia
<b>ABOGADO EXTERNO</b>	13.- Recibirá del Gerente de contabilidad el expediente legal del cliente.
	14.- Procede a elaborar la demanda.
<b>GERENTE DE CONTABILIDAD</b>	15.-Vigilará, bajo un plan de trabajo previamente elaborado, los procesos de la demanda con el abogado y deberá recibir un informe con el avance logrado.

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.

PROCEDIMIENTOS COBRANZA LEGAL

	<p>16.- Los pasos y claves del proceso de demanda son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>00- Integración del expediente</li><li>01- Demanda</li><li>02- Contestación de reconvención</li><li>03- Ofrecimiento de pruebas</li><li>04- Audiencia</li><li>05- Expediente para sentencia</li><li>06- Primera sentencia</li><li>07- Apelación y amparo</li><li>08- Ejecución de sentencia</li><li>09- Ejecución de convenio judicial</li></ul>
<b>ABOGADO EXTERNO</b>	<p>17.- Obtiene del juez, la ejecución de sentencia para la recuperación del o los producto(s)</p>
	<p>18.- Entrega al Gerente de contabilidad, "Carta de Entrega" mediante memorándum, en la que le informa de la recuperación del producto y que se puede poner a la venta. También le entrega el recibo por gastos y honorarios.</p>
<b>GERENTE DE CONTABILIDAD</b>	<p>19.- Recibe la "Carta de Entrega" y el recibo mencionado en el punto anterior. Gerente de contabilidad destraba la operación, pasando esta situación "Legal" a "Normal" o "Cancelación" según se haya dictado la sentencia.</p>
	<p>20.- Elabora el memorándum de recuperación del producto en original y 1 copias, que distribuye de la siguiente manera: Original: Para el encargado de crédito y cobranza. 1º Copia: Para el expediente de contabilidad.</p>

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.

PROCEDIMIENTOS COBRANZA LEGAL

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
	21.- Envía al Encargado de la Oficina de Cobranzas el recibo de gastos y honorarios y el original del memorándum de recuperación del producto, con acuse de recibido.
<b>GERENTE DE CONTABILIDAD</b>	22.- Conserva el expediente legal del cliente para su control, el cual contiene: -Copia certificada de la ejecución de sentencia - Original del formato del seguimiento del juicio al abogado. La segunda copia del memorándum, de recuperación del o los producto(s) -Original de gastos y honorarios
<b>GERENTE DE CONTABILIDAD</b>	23.- Emite mensualmente un informe donde detalla el estado que guarda cada cliente en el proceso de demanda para el encargado de crédito y cobranza.
<b>ABOGADO EXTERNO</b>	24.-Por acuerdo tomado con el gerente de contabilidad y sobre la base de las políticas establecidas celebra un convenio judicial con el cliente, para que éste liquide sus adeudos vencidos, que será firmado ante el juez por el representante legal de la empresa y por el cliente será distribuida de la siguiente forma: 1 copia Para el gerente de contabilidad 1 copia Para el encargado de crédito y cobranza  Se obtienen copias certificadas del convenio y se distribuyen al gerente y al encargado de la oficina de cobranzas.



**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.****PROCEDIMIENTOS COBRANZA LEGAL**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
	25.- En el convenio, se establece una cantidad a pagar por el cliente y se fijan fechas de pago. Se pueden manejar también penas convencionales si el cliente tiene pagado más del 50% del producto.
	26.- Depositará, al siguiente día hábil en la caja de cobranza, el importe inicial que pago el cliente, a la firma del convenio judicial.
	27.- Recibe del abogado, copia del convenio judicial y el expediente del cliente. Revisa que el convenio esta de acuerdo a las políticas establecidas.
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA</b>	28.- Registrará en el sistema "Bancos Clientes", el cambio de la situación del cliente, indicando que esta en convenio legal.
	29.- Archiva en su control, la copia del convenio.
<b>CLIENTE</b>	30.- Acude ante la caja cobranza, para hacer sus pagos.
<b>CAJERA</b>	31.- Recibe al cliente y cobra el importe que le marca el sistema. En ningún caso, podrá cobrar una cantidad menor.
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA</b>	32.- Emite mensualmente, un listado de clientes que han incumplido en convenio judicial, incluye lo pagos del cliente con cheque devuelto por falta de fondos, distribuyendo la información de acuerdo con el sistema de control de entregas: -Original: Al gerente de contabilidad

**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.****PROCEDIMIENTOS COBRANZA LEGAL**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>GERENTE DE CONTABILIDAD</b>	33.- Registra en el sistema, con base en su original del listado de clientes que incumplieron el convenio, el cambio de situación del cliente, del convenio judicial a legal
	34.- Envía al abogado externo los expedientes del cliente, para lograr la recuperación del producto.
<b>ABOGADO EXTERNO</b>	35.- Recibe el expediente del cliente y efectúan los pasos marcados con los números 15,17,18, y 20 este procedimiento
<b>GERENTE DE CONTABILIDAD</b>	36.- Realiza los pasos marcados con los números 19 y 21 de este procedimiento.

### 4.13 Recuperación de Cheques Devueltos

MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V. RECUPERACION DE CHEQUES DEVUELTOS	
RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA	1.- Envía diariamente al ayudante del encargado de cobranzas, quien es la persona autorizada por la empresa y reconocida por el banco, para que recoja todos, los cheques devueltos por falta de fondos o por otra causa.
AYUDANTE DEL ENCARGADO DE COBRANZAS	2.-Acude a la oficina del banco y previa identificación, recoge todos los cheques devueltos.
	3.-Revisará y separará los cheques que devuelve el banco de la siguiente manera: -Los que son devueltos por falta de fondos por primera vez: Los que son devueltos por falta de fondos por segunda vez o por otra causa distinta.
	4.- Redeposita los cheques devueltos por primera vez elaborando una ficha por cada cheque, anotando el número del cheque.
	5.- Retiene los cheques devueltos por falta de fondos por segunda vez o por causa distinta.
	6.-Anota en su libreta de control cheques devueltos, el nombre de la compañía a la que se devolvió, número de cheques, número de contrato de cliente e importe.
	7.- Entrega al encargado de la oficina de cobranzas, las fichas de redposito y los cheques que trajo del banco, pidiendo que le firme de recibido en la libreta de cheques devueltos.

**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.**  
**RECUPERACION DE CHEQUES DEVUELTOS**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA</b>	<p>8.- Recibe del ayudante del encargado de cobranza las fichas de depósito de los cheques devueltos por primera vez y los cheques que fueron devueltos por segunda ocasión, verifica que los cheques que tiene anotados el ayudante del encargado de cobranzas en su libreta, sean los que le esta entregado físicamente y le firma de recibido:</p>
	<p>9.- Elabora el reporte de cheques devueltos por compañía en original y tres copias, anotando los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nombre y número de la compañía beneficiaria.</li> <li>b) Nombre del banco y número de cuenta en la que se hizo el depósito.</li> <li>c) Número de factura(s)</li> <li>d) Nombre del cliente</li> <li>e) Número del cheque devuelto</li> <li>f) Nombre del banco emisor del cheque</li> <li>g) Fecha de emisión del cheque</li> <li>h) Causa de la devolución</li> <li>i) Importe</li> </ul> <p>Así mismo de acuerdo a las fichas de depósitos, a nota el importe de cheques redepositados.</p>
	<p>10.- Distribuye inmediatamente el reporte de cheques devueltos de la siguiente forma:  Original: Para el gerente de contabilidad,  1 copia: para el departamento de contabilidad de la empresa beneficiaria junto con la ficha de depósito de los cheques redepositados.</p>

**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.  
RECUPERACION DE CHEQUES DEVUELTOS**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
	11.- Separará los cheques de los clientes en situación normal de los que están en situación legal, enviando los cheques en situación legal al gerente de contabilidad, mediante el vale de entrega de documentación, para que sea reactivada la demanda anotando la palabra legal en la columna de observaciones del reporte del cheques devueltos.
	12.-Accesa diariamente al archivo de cobranza del cliente a través del sistema, la leyenda que dice con cheque devuelto. Esta leyenda aparecerá en la pantalla de la cajera, si el cliente se presenta para hacer un pago y tiene un cheque devuelto, la cajera no le aceptara el pago y lo enviará al cliente con el encargado de crédito y cobranza.
	13.- Llama telefónicamente y envía telegrama con acuse de recibo a los clientes con cheque devuelto, citándolos en las oficinas centrales de cobranza, en un plazo de setenta y dos horas, para que pasen a pagar el importe del cheque devuelto, cuando la causa de la devolución sea imputable al cliente.
<b>CLIENTE</b>	14.- Acude a las oficinas centrales de cobranza sé presentará con el encargado de la oficina de cobranzas, para que le indique los conceptos e importes que debe pagar por el cheque devuelto.

**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.**  
**RECUPERACION DE CHEQUES DEVUELTOS**

<b>-RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA</b>	15.- Recibe al cliente que viene a pagar un cheque devuelto y le indica los conceptos e importes que debe de cubrir para rescatar su cheque. - El importe que ampara el cheque. -El 20% del importe del cheque por resarcimiento. -Los intereses moratorios de las mensualidades pagadas con el cheque devuelto.
	16.- Acompaña al cliente a la caja y le indica a la cajera los conceptos e importes que debe de cobrar, ya se puede proceder al cobro correspondiente.
<b>CAJERA</b>	17.- Cobra al cliente los importes indicados por el encargado de la oficina de cobranzas, anotando al reverso del cheque con el que paga el cliente, su número telefónico y el nombre del cliente en el caso de que el cheque no traiga preimpreso el nombre del cuentahabiente
	18.- Entrega al cliente el recibo que ampara su pago y lo envía con el encargado de crédito y cobranza.
<b>CLIENTE</b>	19.- Obtiene su recibo de pago de la cajera y se presenta con el encargado de crédito y cobranza.
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA</b>	20.- Comprueba con base en el recibo de pago que el importe cobrado es el correcto y se lo canjean al cliente por el cheque devuelto.

**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.  
RECUPERACION DE CHEQUES DEVUELTOS**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
	<p>21.- Anota al reverso del reporte de los cheques devueltos los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Número del cheque devuelto</li> <li>B) Fecha de pago</li> <li>C) Importe del cheque devuelto</li> <li>D) Importe del 20% por resarcimiento</li> <li>E) Importe de los intereses moratorios</li> <li>F) Total cobrado</li> </ul> <p>En caso de que no se cobre el 20% o los intereses moratorios, anota en el renglón de observaciones la causa, anexando en su caso el justificante</p>
	<p>22.- Anexa el original del recibo de pago, entregado por el cliente al reporte de cheques devueltos.</p> <p>Las otras dos copias del recibo siguen el procedimiento normal establecido para la cobranza en caja.</p>
	<p>23.-Elabora mensualmente en original y dos copias el informe de cheques devueltos cobrados en el cual presenta por compañía los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de cheque devuelto recuperado.</li> <li>-Número de contrato del cliente.</li> <li>-Antigüedad del documento</li> <li>-Importe</li> <li>-Problemática presentada en el cobro.</li> </ul> <p>Distribuye los tantos de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Original: Para gerente de contabilidad.</li> <li>1 Copia: Para control de comisiones</li> <li>2 Copia: Se archivará en el control, donde constará el acuse de recibido.</li> </ul>

**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.**  
**RECUPERACION DE CHEQUES DEVUELTOS**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>GERENTE DE CONTABILIDAD</b>	<p>24.- Recibe del encargado de la oficina de cobranzas el original del reporte de cheques devueltos cobrados, con el cual puede hacer comparaciones mensuales contra el anexo que aparece en sus estados financieros de cheques devueltos solicitando a cobranza, que le informe respecto a los cheques no recuperados a una fecha determinada.</p> <p>Si la operación es considerada por la empresa se procederá a cancelarla enviando el aviso correspondiente al departamento de contabilidad.</p>
<b>CONTABILIDAD</b>	<p>25.- Recibe del encargado de la oficina de cobranzas, una copia del reporte de cheques devueltos así como la ficha de redepósito, con el cual realiza las siguientes operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Efectúa los registros contables correspondientes accedando la información a través del sistema.</li> </ul> <p>Recibe del encargado de la oficina de cobranzas, una copia del reporte de cheques devueltos así como la ficha de redepósito, con el cual realiza las siguientes operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Efectúa los registros contables correspondientes accedando la información a través del sistema.</li> </ul>
	<p>26.- Revisar diariamente los pagos efectuados por los clientes por cheques devueltos, los cuales se consignan en la póliza automática de ingresos.</p>



**MANUAL DE H&B, SOFTWARE, S.A DE C.V.**

**RECUPERACION DE CHEQUES DEVUELTOS**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
	27.- Recibe del encargado de la oficina de cobranzas la segunda copia del informe de cheques devueltos cobrados para darle el Vo Bo a las operaciones correspondientes para el pago de comisiones.
<b>ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA</b>	28.- En caso de que haya un cheque devuelto por el pago de una oferta y se devuelva el producto, se reintegrará el cheque devuelto al cliente.

**CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:** La rama de la contabilidad que produce información confidencial para los encargados de tomar decisiones internas dentro de un negocio, como es el caso de los altos ejecutivos.

**CONTROL INTERNO:** El plan organizacional y todas las medidas relacionadas con él adoptadas por una entidad para proteger los activos, asegurar registros contables exactos y confiables, fomentar la eficiencia operacional y estimular el cumplimiento de las políticas de la compañía.

**CONTROLES ADMINISTRATIVOS:** Plan de organización, métodos y procedimientos que ayudan a los gerentes a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la compañía.

**CONTROLES CONTABLES:** Métodos y procedimientos que protegen los activos, autorizan operaciones y aseguran la exactitud de los ingresos financieros.

**CREDITO:** El lado derecho de una cuenta.

**CUENTA:** El registro detallado de los cambios que han ocurrido en un activo, pasivo o en la participación en el capital del propietario en particular durante un periodo.

**CUENTAS POR COBRAR:** Un activo, una promesa de recibir efectivo de los clientes a quienes el negocio les ha vendido las mercancías.

**CUENTAS POR PAGAR:** Un pasivo que no está documentado por escrito. El lugar de ello está respaldado por la reputación y el crédito del deudor.

**DEUDOR:** La parte de una operación a crédito que realiza la compra y crea una partida por pagar.

**ESTADOS FINANCIEROS:** Documentos del negocio que presentan información financiera sobre una entidad a personas y organizaciones fuera del negocio.

**FACTURA:** La solicitud de pago que le hace el vendedor al comprador. También se le conoce como una cuenta.

**FECHA DE VENCIMIENTO:** La fecha en la que vence el pago final de un documento.

## Conclusiones

- 1.- Es fundamental y necesario, que en cada una de las empresas utilicen todas las técnicas modernas de la administración incluyendo las del control interno en cuentas por cobrar, ya que se consideran éstas como la fuerza motriz que lleva a la empresa ya sea al éxito o fracaso.
- 2.- Los responsables de crédito y cobranzas deben comprender la importancia del cumplimiento y vigilancia de las políticas y procedimientos usados para el control de las cuentas por cobrar los cuales coadyuvan para alcanzar los objetivos establecidos de la empresa. Estos deberán seguir estrategias para reforzar sus puntos buenos y eliminar las debilidades.
- 3.- En cuanto a las cuentas y documentos por cobrar son el resultado de las transacciones efectuadas con los clientes por la venta de un producto o servicio otorgado a crédito, que de acuerdo a una adecuada administración y política del departamento de crédito y cobranza deberá generar una rápida recuperación del efectivo.
- 4.- El estudio y evaluación del control interno, serán la base para realimentar la adecuada planeación de la administración.
- 5.- El procedimiento de arqueo de la cual cuentas y documentos por cobrar, es la confirmación, a través del administrador que se encargará de realimentar la información sobre la autenticidad de sus derechos.
- 6.- Por último en el manual de procedimientos de crédito y cobranza se presentan propuestas, para resolver los problemas identificados en la empresa H&B SOFTWARE, S.A. DE C.V., con el propósito de mejorar el cumplimiento, de las políticas y procedimientos y lograr los objetivos establecidos por la empresa.

## Bibliografía

- 1.- BOLTEN, Steven. Administración Financiera.ed. primera reimpresión. México. Edit. Limusa. 1998. pp. 895.
- 2.- FERNANDEZ ARENAS, José Auditoría Administrativa. México. EDIT. Diana. 1989.pp. 527.
- 3.- FUENTES, Alberto A. Apuntes de Tendencias e Innovaciones en Contabilidad.México.1994.pp.1994.
- 4.- GALVEZ CIREVOL, Zaira I. Apuntes de Fundamentos de Administración de Personal. UNAM.1993.pp.120.
- 5.- GILBERTO VILLEGAS, Carlos. Control Interno y Auditoría de bancos y Entidades Financieras. Buenos Aires-Bogota.Edit.Macchi.1992.pp.47.
- 6.- HOLMES, Arthur. Principios Básicos de Auditoría.México.Edit.Continental, s.a. de C.V. 1988.pp.463
- 7.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.ed. octava.1992.pp. 860.
- 8.-Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.). Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacciones y el Muestreo Estadístico en Auditoría.ed.primer reimpresión.México.1990.pp.265.

- 9.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.). Normas y Procedimientos de Auditoría.ed.décima sexta.México.1996.pp.620.
- 10.- LAWRENCE J., Gitman. Administración Financiera Básica.México. Edit. Harla. 1990. pp. 530.
- 11.- LAWRENCE V., Russel. Principios de Contabilidad y Control. México-España. Edit. Continental, S.A. .1990.pp.860.
- 12.- MARTINEZ V., Fabian. El Contador Público y la Auditoría Administrativa.México.Edit.Ecasa .1991.pp.620.
- 13.- RUIZ DE VELASCO, Luis. Auditoría Práctica.México.Edit. Banca y Comercio S.A. DE C.V.1995.pp.195.
- 14.- TAPIA AYALA, Francisco. El Contador Público y la Productividad de la Empresa.México.1990.pp.735.
- 15.- Antología Apuntes de Auditoría Administrativa. México.Edit. Facultad de Contaduría Y Administración,UNAM.1987.pp.735.