

318308



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION CON  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

1

LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO COMO UN  
FACTOR DETERMINANTE PARA GARANTIZAR EL  
CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS ESTABLECIDAS  
POR LA DIRECCION, EN EL DEPARTAMENTO DE  
CREDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA  
"LA GALLETERA, S.A. DE C.V."

**TESIS**

QUE PRESENTAN:  
**NORMA GUADALUPE CASTRO MARTINEZ**  
**CECILIA LARA LEYVA**

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

ASESOR INTERNO:  
L.A.E. Y C.P. GUILLERMO LOPEZ RIVAS

MEXICO, D.F.

2000.

279779



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **DEDICATORIAS**

**A TODOS AQUELLOS QUE NOS AYUDARON A REALIZAR LA CONCLUSION DE ESTA META TAN ANHELADA.**

**A NUESTROS PADRES, AMIGOS Y PROFESORES A QUIENES LES DEBEMOS TODOS NUESTROS CONOCIMIENTOS.**

**A NUESTRO DIRECTOR DE TESIS QUE SIN SU APOYO NO HUBIERAMOS LOGRADO TERMINAR.**

**ESPECIALMENTE A TI JAVIER QUE SIEMPRE HAS ESTADO CON NOSOTRAS.**

**4.**

## INDICE

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPITULO I

##### CONTROL INTERNO

1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO	3
1.3. OBJETIVOS E IMPORTANCIA	10
1.4. ELEMENTOS	14
1.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN	18

#### CAPITULO II

##### EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

2.1. DEFINICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	24
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CRÉDITO Y COBRANZAS	25
2.3. DEFINICIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS	26
2.4. OBJETIVOS Y POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	30
2.5. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	39
2.6. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	40

#### CAPITULO III

##### EL ENCARGADO DE CARTERA Y LA INTEGRACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

3.1. EL ENCARGADO DE CARTERA	51
3.2. FUNCIONES E IMPORTANCIA	52
3.3. DEFINICIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES	53
3.4. MEDIOS Y TÉCNICAS DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES	55
3.5. EL ÚLTIMO MEDIO DE COBRANZA	57

#### CASO PRÁCTICO

I. LA GALLETERA S.A. DE C.V.	61
II. AREAS FUNCIONALES.	68
III. APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA GALLETERA S.A. DE C.V.	72

<b>IV. FLUJO OPERATIVO</b>	<b>186</b>
<b>V. CONCLUSIÓN AL CASO PRÁCTICO</b>	<b>196</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES A LA TESIS</b>	<b>199</b>
<b>APENDICE</b>	<b>201</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>212</b>

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCION

El presente trabajo demostrará la importancia de la aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas.

El trabajo se encuentra dividido en cuatro partes. Las primeras tres son única y exclusivamente la parte teórica; la cuarta parte es un caso práctico donde se aplicarán los tres primeros capítulos en una empresa de la industria alimenticia dedicada a la fabricación de galletas.

En el primer capítulo se hablará acerca del control interno, ya que es importante conocer primero el concepto, sus objetivos y la importancia que tienen para la empresa.

En el segundo capítulo definiremos qué es el departamento de crédito y cobranzas, mencionando sus características, objetivos, políticas, estructura y responsabilidades, que engloban a esta área dentro del objetivo de la empresa.

En el tercer capítulo mencionaremos quién es el encargado de cartera, sus funciones e importancia, así como el concepto de la cartera de clientes y la recuperación de la cartera.

Finalmente se presenta un caso práctico llevado a cabo dentro de una empresa legalmente establecida, que denominamos "La Galletera, S.A. de C.V.", de la cual describiremos sus antecedentes, misión, objetivos, políticas, procedimientos, dentro del área de crédito y cobranzas. Consideramos que este capítulo es el más importante por que integra todos los conceptos que se presentan en este trabajo.

**CAPITULO I**  
**CONTROL INTERNO**

## CAPITULO I

### CONTROL INTERNO.

En el presente capítulo se menciona la necesidad para el establecimiento de un sistema de Control dentro de una organización, los objetivos principales que se obtienen con su aplicación, que son el contar con información financiera oportuna, la protección de activos, la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas establecidas. También se explica la importancia que tiene el Control Interno en una empresa ya que, por ser una herramienta que el ejecutivo utiliza para medir el resultado del uso y aplicación de los recursos con los que cuenta, además, con su aplicación en la empresa se alcanzan los objetivos establecidos así como los resultados deseados. Con lo que se da paso a los elementos que intervienen para que el Control Interno sea adecuado y acorde a las necesidades de la empresa y de los ejecutivos que son: La organización, Los procedimientos, El personal y la Supervisión; con esto se logra formar un sistema donde se contempla la posición actual de la empresa y las medidas con las que esta controla sus recursos, detectando procedimientos y políticas establecidas que ya sean obsoletas.

Además se hace mención del vínculo que tiene el Control Interno, con el Proceso Administrativo, en su última etapa que es el

Control, para el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirección.

## **1.1 ANTECEDENTES**

El origen del Control Interno surge como consecuencia del desarrollo económico - industrial - comercial de los pueblos, desarrollo que trajo consigo en la misma intensidad la necesidad del control en los negocios, puesto que los fraudes y las malversaciones por falta de eficiencia en la organización proporcionaban la pérdida de los capitales invertidos, ya que si bien permitía conocer situaciones y resultados, estos podían ser falsos e incorrectos. (1)

Las primeras empresas que se crearon tuvieron la necesidad de una contabilidad incipiente, sin ninguna base y con el único fin de registrar operaciones. Dicha contabilidad sin principios uniformes, estables ni controlados, arrojaban cifras en Estados Financieros que no podían tomarse en cuenta para efectos de información, análisis o en estadísticas, pues en caso de llegar a tomarse en consideración estos datos, los resultados de los estudios realizados serían erróneos. (2)

Las empresas se creaban con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad y si el artículo que producían o vendían no era absolutamente indispensable o único para obtener una demanda suficiente para venderlo a un precio superior a su costo, y de esta manera absorber el importe de errores, fraudes; el fracaso de la empresa era seguro. (3)

De lo antes expuesto se desprende la importancia del establecimiento de procedimientos de Control Interno en la actualidad, en todas las áreas de la empresa para evitar el fracaso de estas.

## **1.2 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.**

Para poder definir al Control Interno, es necesario conocer el Proceso Administrativo, y destacar que en su última etapa se hace referencia al Control.

Se tomará el modelo propuesto en el libro de Orígenes y Perspectivas de la Administración, donde se hace mención que Agustín Reyes Ponce propone el siguiente modelo de Proceso Administrativo.(4)

	1.- Previsión
	2.- Planeación
Proceso	3.- Organización
Administrativo	4.- Integración
	5.- Dirección
	6.- Control

Figura No. 1.1 Modelo de Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo se define de la siguiente forma:

**Previsión:** Esta implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones. Para hacer previsión hay que fijar los objetivos, investigar en diversos cursos alternativos de acción.

**Planeación:** Consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

**Organización:** Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**Integración:** Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que tanto la organización como la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

**Dirección:** Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones tomadas directamente. Delegando dicha autoridad, se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

**Control:** Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir y mejorar los planes.

El Proceso Administrativo se tiene que poner en práctica en todas sus etapas en las diferentes áreas de una empresa, para que esta funcione adecuadamente.

Una vez recordado el Proceso Administrativo enseguida se mencionan algunas definiciones de Control de otros autores.

**H. Fayol define al Control Interno como:**

"Procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas" (5)

**La definición de Control del autor Maddok es:**

" Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes" (6).

Desde el punto de vista administrativo, "El Control es un plan de organización y todos los procedimientos debidamente coordinados, que se adoptan dentro de una organización para promover la eficiencia en las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas administrativas" (7)

Después de haber mencionado algunas definiciones de Control, se concluye lo siguiente:

***El control es un proceso donde se hace una comparación de resultados planeados y resultados obtenidos, se analizan las medidas que se tomaron, para entonces sugerir medidas alternativas de acción, para fomentar la adhesión a políticas establecidas y que con esto se logren los objetivos deseados.***

**Derivado de lo anterior ya que se conoce el Proceso Administrativo, las definiciones del Control y la definición de Control propuesta para esta investigación, veamos entonces las definiciones de Control Interno.**

**El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define al Control Interno como sigue:**

**"El Control Interno comprende un 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 promover la adhesión a las políticas prescritas por la administración" (8)**

**En el libro Fundamentos del Control Interno, Abraham Perdomo menciona al respecto:**

**"Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus operaciones y adhesión a su política administrativa"(9)**

El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos establece:

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para proteger los activos, como son: verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa" (10).

Tomando como base las definiciones anteriores, se puede decir que para objeto de esta investigación, la definición de Control Interno es la siguiente:

***El Control Interno es la determinación de procedimientos y relaciones de conducta que se establecen en un departamento de la organización, que con la definición de labores del personal se apliquen procedimientos que coadyuven a lograr los objetivos de la organización y cumplir las políticas establecidas por esta.***

O sea que los sistemas de Control Interno se hacen necesarios al construir las bases para lograr información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de operaciones y facilitar que se cumplan las políticas administrativas.

**El Control Interno es una herramienta de apoyo que ayuda en la organización para el logro de objetivos establecidos, esta es implantada internamente y puede ser de tipo administrativo y/o contable, según las necesidades requeridas.**

**Por lo que Montgomery, (11) clasifica al Control Interno en las siguientes tres áreas:**

**Control Administrativo:** Plan de organización y todas las medidas y métodos debidamente coordinados que han sido adoptados dentro de la empresa para promover eficiencia en las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas administrativas.

**Control Contable:** Area relacionada a la verificación de la exactitud y confianza de los datos contables como aquel control que esta diseñado para producir exactitud en los registros y resúmenes de las transacciones financieras realizadas.

**Comprobación Interna:** Lo correspondiente conforme a los procedimientos contables, estadísticos, físicos o cualquier otro control que salvaguarde el activo contra desfalcos u otras irregularidades similares.

Una vez que se han presentado diferentes posiciones sobre la definición de Control Interno, y sus áreas de aplicación, se considera que para los objetivos del Control Interno, los cuales se presentan a continuación.

### **1.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA**

Para desarrollar este aspecto, es necesario situar al lector en dos diferentes tipos de Control como son el Contable y el Administrativo.

**A) Los Controles Contables.-** Constan del plan de organización, así como de los métodos y procedimientos que pretenden principalmente la salvaguarda de los activos de la empresa, como la veracidad, confiabilidad y oportunidad de registros financieros. Incluyen sistemas de autorización, separación de tareas respecto al registro en auxiliares e informes contables relacionados con operaciones, custodia de activos y controles físicos de estos. (12)}

**B) Los Controles Administrativos.-** En ellos se encuentran los planes de organización, métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operacional, así como la adhesión a políticas administrativas; donde se incluyen controles de estudios de tiempos y movimientos,

ejecución de reportes, programas de entrenamiento de personal, control de calidad como también los análisis estadísticos por lo que solo se relacionan en forma indirecta con los registros financieros. (13)

Sobre esta clasificación se desarrollan los objetivos generales del Control Interno los cuales son:

### **1. OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA OPORTUNA, CONFIABLE Y SEGURA.**

Los sistemas de Control Interno, deben asegurar que la producción de información sea adecuada, oportuna y veraz para dar así un conocimiento de la situación de la empresa más exacta, la cual es necesaria para la toma de decisiones, pues debe tener un elemento que las fundamente.

### **2. PROTECCION DE ACTIVOS DE LA EMPRESA.**

Dificultar la consecución de los riesgos de fraude, robo, malos manejos u otros riesgos que afecten los activos, bienes y propiedades de la empresa. En caso de que suceda, estar en posibilidad de descubrirlos, cuantificarlos y tratar de corregirlos, este es el objetivo del Control Interno.

### **3. PROMOVER LA EFICIENCIA EN LA OPERACION.**

Este objetivo del Control Interno promueve operar la empresa con el número de recursos adecuados. Busca la eficiencia del personal e identifica desperdicios o malos manejos de los recursos, así como la eficiencia en las operaciones; por lo que es a los directivos el que más les interesa.

### **4. ADHESION A POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA**

Otro de los objetivos del Control Interno es fomentar que las políticas establecidas por la dirección se cumplan eficientemente al realizar cada una de las actividades y operaciones.

Estos objetivos son complementados por los de tipo administrativo como son:

- **Promoción de la eficiencia operacional.-** Mediante el establecimiento y determinación de procedimientos a seguir las actividades a realizar para que se utilice el mínimo esfuerzo y el menor costo posible. Además las actividades que el personal realiza se deben de regir por la determinación de labores, logrando así que

las relaciones de conducta sean armoniosas y se cumplan los objetivos de la empresa.

- **Procurar la adherencia a las políticas prescritas por la dirección.**- Se tiene que asegurar que el personal de una empresa esté realizando sus actividades siguiendo las políticas que se establecieron para ello, pues sólo así se logrará el objetivo para el cual fue creada la empresa.

Estos objetivos están en la clasificación de los Controles Administrativos, y son a los que nos enfocamos para realizar esta investigación. Y resaltan la importancia del Control Interno, como un instrumento de Control Administrativo que busca la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa ya que es de interés para esta y sus ejecutivos. (14)

El Control Interno busca establecer que las relaciones de los elementos Administrativos se desenvuelvan en forma armónica y eficiente de aquí surge la relación que tiene con la empresa.

Así se destaca que la importancia del Control Interno la fijan principalmente los objetivos del mismo, los cuales pretenden que la información financiera sea oportuna, confiable y segura, que protejan

los activos, bienes y propiedades de la empresa; que se promueva la eficiencia operacional usando solo recursos necesarios, evitando desperdicios y fomentar que las políticas establecidas sean cumplidas así como respetadas.

Una vez citados los objetivos e importancia del Control Interno se mencionan los elementos que lo componen, para comprender mejor lo que se pretende con su aplicación.

#### **1.4 ELEMENTOS.**

Para que un Control Interno sea adecuado los factores que intervienen en él, presentan los siguientes elementos.

	1.- Organización
Elementos del	2.- Procedimientos
Control Interno	3.- Personal
	4.- Supervisión

*Figura 1.2 Clasificación de los Elementos del Control Interno*

- **Organización.-** En esta intervienen la Dirección, Coordinación, División de Labores y Asignación de Responsabilidades.

- **Dirección.-** Trata de estimular y mantener la comunicación de los miembros de una organización, ayuda al establecimiento de políticas y a la toma de decisiones.
- **Coordinación.-** Tiene el fin de que las actividades, responsabilidades y autoridad de una organización armonicen entre si para lograr eficiencia; evitando la invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- **División de Labores.-** Tiene por objeto dividir la labor total en partes para lograr una independencia de las funciones de Operación, Supervisión, Control y Dirección, con lo que se pretende mayor beneficio de las labores mediante la especialización, estandarización y rapidez.
- **Asignación de Responsabilidades.-** Es la coordinación en la asignación de funciones para precisar los límites y alcances de la responsabilidad, se debe hacer en todos los niveles jerárquicos. Se asigna la autoridad necesaria según la responsabilidad ante una actividad realizada.

El principio fundamental es no realizar transacción alguna sin aprobación de alguien autorizado especialmente para ello.

**Procedimientos.-** Son aplicados para garantizar que la organización tenga un Control Interno eficiente y esto se pone en practica mediante la planeación y sistematización, el registro, las formas e informes.

- **Planeación y sistematización.-** Tiene por objeto estudiar las bases para el funcionamiento adecuado de la organización, la realización de labores, el cumplimiento de objetivos, el seguimiento de las políticas establecidas mediante la elaboración de instructivos o manuales de procedimientos para evitar errores, uniformando las labores, reduciendo ordenes verbales y la toma de decisiones apresuradas.

- **Registro y Formas.-** Es la adopción de documentación adecuada para el registro de operaciones, con la finalidad de ser uniforme logrando información completa y correcta. Estos registro y formas deben de ser sencillos para su uso.

- **Informes.-** Son un elemento importante de control, pues la vigilancia de actividades realizadas en la organización, y del que las lleva a cabo, además de ser una herramienta para las personas encargadas de la toma de decisiones.

**Personal.-** Su objetivo es que mediante el Control Interno, las actividades se realicen por el personal idóneo para su realización por lo que interviene el entrenamiento, la eficiencia, la moralidad y la retribución.

- **Entrenamiento.-** Es la preparación del personal para realizar su trabajo en forma eficiente sin contratiempos.

- **La Eficiencia.-** Es comparar el trabajo y esfuerzo empleados por el personal en una actividad con el fin de lograr un Control Interno adecuado, uniformando juicios sobre cada empleado y construir un registro de progresos y dificultades.

- **Moralidad.-** Es un elemento del Control Interno que trata de que el personal proteja a la organización de malos manejos mediante la fidelidad de ellos; así pues el constante interés de la dirección en el comportamiento de su personal es de gran ayuda para un adecuado control.

- **Retribución.-** Son las condiciones de trabajo, remuneraciones e incentivos al personal, que son importantes para un aumento de la eficiencia y un sentimiento de lealtad a la organización.

- **Supervisión.-** Es tener la seguridad de que el sistema esta funcionando realmente, que los elementos anteriores: Organización, Procedimiento y Personal, logren los objetivos de la organización y cumplan con políticas establecidas. La supervisión se tiene que realizar en los diferentes niveles, por funcionarios y empleados en forma directa e indirecta.

Una vez definidos los elementos del Control Interno, se tiene que evaluar su cumplimiento, para ver si está funcionando adecuadamente la empresa.

### 1.5 METODOS DE EVALUACION

La evaluación es el resultado que se obtienen del estudio, investigación y análisis del Control Interno.

La clasificación de los métodos de evaluación del Control Interno es la siguiente:

Métodos	1.- Descriptivo
de	2.- De cuestionarios
evaluación	3.- Gráfico

Fig. No. 1.3 Métodos de Evaluación del Control Interno.

**1. Método Descriptivo.-** Consiste en dar por escrito los pasos a seguir para realizar las rutinas establecidas de las diferentes actividades de los departamentos empleados y directivos, así como para la realización de los registros contables que intervienen en un sistema.

Esta descripción de actividades no se puede dar en forma aislada, se tiene que seguir el curso de las operaciones incluyendo todo lo que se involucre para su realización.

La ventaja principal de este procedimiento, es que pueden incluir las situaciones especiales que existan en la empresa. sus desventajas son que no es fácil anotar cambios, ya que puede perder su claridad, además que se requiere más tiempo para la elaboración del memorándum que contestar un cuestionario.

Este procedimiento se puede utilizar en forma combinada con un cuestionario en áreas que lo ameriten, aquellos casos en que una respuesta merezca comentarios especiales, o porque las circunstancias existentes requieren exponer ciertos hechos y los controles establecidos cuya redacción no cabría en el espacio que para las respuestas tiene el cuestionario.

**2. Método de cuestionarios.-** Consiste en una redacción de preguntas relativas a los procedimientos existentes en un departamento de la empresa y aplicables a las diferentes etapas de la operación. Las preguntas se pueden clasificar por áreas de operación y así una serie de preguntas se refieren al Control de los ingresos, otras a embarques y facturación de mercancías, etc.

Se pueden utilizar cuestionarios impresos de carácter general y las preguntas se modificarán, o se adaptaran a las necesidades específicas de la empresa.

Los cuestionarios se deben de preparar en forma cuidadosa, tratando que las preguntas sean de carácter general, para lograr que sean aplicables al mayor número de casos posibles.

Las preguntas del cuestionario se deben redactar de tal forma que las respuestas negativas adviertan debilidades en el Control Interno.

Las principales ventajas son que los cuestionarios pueden adoptarse a empresas en general, ya que al prepararlo deben incluirse todas las preguntas que cubran la mayoría de las características de un sistema de Control Interno.

La amplitud de los aspectos cubiertos por las preguntas pueden dar lugar de fallas en el Control Interno, las cuales podrán pasar inadvertidas de no aplicarse el cuestionario.

Las desventajas en el uso del método de cuestionario es que si las preguntas no son redactadas y planteadas cuidadosamente, éstas sugieren las respuestas.

**3. Método Gráfico.** Es aquel que expone por medio de gráficas, el flujo de las operaciones donde se definen o se determinan los procedimientos de Control para la conducción de las operaciones.

La ventaja de este método de evaluación consiste en que es objetivo y muestra la acción de los diferentes departamentos para llevar a cabo una operación.

La principal desventaja es que se requiere un tiempo considerable para su elaboración y en caso de cambios en el plan de organización por mínimos que sean, es difícil adaptar las gráficas existentes, por lo que se elaboran otras.

En ocasiones, se usa la combinación de cualquiera de los tres métodos o incluso los tres, dependiendo de las características del área objeto de estudio y dependiendo también de las necesidades que tengan que cubrir.

Ya expuesto lo que es el Control Interno, sus objetivos, su importancia, los elementos que lo integran, sus diferentes métodos de evaluación y los aspectos relevantes del mismo. Se habla entonces en

**el siguiente capítulo, por el enfoque de esta investigación; del Departamento de Crédito y Cobranzas de una empresa galletera que es donde se va a aplicar el Control Interno para su evaluación.**

**CAPITULO II**  
**EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

## **CAPITULO II**

### **EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

En este segundo capítulo se explica el área de la empresa a la cual se va a enfocar la investigación, por lo que se define lo que es el Departamento de Crédito y Cobranzas, así como sus características. También se exponen las definiciones y tipos de lo que es un Crédito, como lo que es la Cobranza, así como sus objetivos y políticas de este Departamento. Además se menciona el personal que interviene en este Departamento, como es el Gerente o Encargado, el Encargado de Cartera, el Auxiliar Administrativo y el Cobrador; así como los procedimientos utilizados en este Departamento.

#### **2.1 DEFINICION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

En toda empresa mediana o grande, las operaciones mercantiles se dan sobre la base de Crédito, es por eso que se crea un Departamento de Crédito y Cobranzas, que es el que se encarga de otorgar Crédito a los clientes existentes y a los nuevos según una investigación o evaluación de su solicitud de Crédito.

Las condiciones de los créditos son de importancia, ya que representan un financiamiento hacia los clientes, que debe estar de acuerdo a la situación financiera de la empresa; ya que al otorgarlos se comprometen los fondos de esta, reduciendo su capacidad para

liquidar sus cuentas pendientes a corto plazo, pero facilitan las ventas de productos y mejoran las utilidades.

Además este Departamento también se encarga de la cobranza, es decir trata de recuperar la inversión.

Ya que se tiene una visión general de lo que es el Departamento de Crédito y Cobranzas, se tienen que conocer sus características.

## **2.2 CARACTERISTICAS DEL CREDITO Y LA COBRANZA.**

Las características que se deben de tomar en cuenta para cualquier Crédito según la Guía Práctica de Crédito y Cobranza de Stephan Hayes son las siguientes:

- **El carácter.-** Es una disposición o decisión honesta de pagar. O la necesidad con la cual un cliente se compromete comercialmente hablado y la determinación para cumplir con su obligación.
- **Capacidad.-** Es la habilidad de una empresa y de su administración de cumplir con sus compromisos.
- **Capital.-** Son los Recursos Financieros que posee una empresa al momento en que coloca un pedido hasta el momento en que pague por él.

Estas características son las que se deben de tomar en cuenta para todos los solicitantes de un Crédito, estos se tienen que evaluar según su Carácter, su Capacidad para operar su negocio y pagar a quien le otorgó el Crédito, así como el Capital que ha invertido en su negocio o que utilizan para pagar al acreedor.

También son importantes las características que se deben de cumplir al realizar la Cobranza y estas son las siguientes:

- **Adecuada.-** Para cobrar, se debe tomar en cuenta al deudor y su consistencia de pagos.
- **Oportuna.-** La Cobranza debe realizarse en el día y hora señalada previamente, para evitar que los recursos disponibles del deudor o cliente sean utilizados para cubrir otros pasivos o compromisos financieros, que rebasaran su capacidad de pago.
- **Completa.-** La responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas, es la recuperación total de la cartera de la empresa, evitando; saldos pequeños o medianos que con el paso del tiempo sean olvidados, ajustados o cancelados.

Una vez que se han mencionado las características que deben de tomarse en cuenta para el Crédito y las Cobranzas se define el significado de estos.

### **2.3 DEFINICION DE CREDITO Y COBRANZAS ASI COMO TIPOS.**

Etimológicamente Crédito proviene del latin "CREDITUM", de CREDERE que significa tener confianza. (15).

John Stuart Mill define al crédito como sigue:

"Crédito es el permiso para usar capital de otro" (16)

Joseph Frelch Johnson lo define como:

“Crédito es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro” (17)

Schultz y Reynhardt definen el crédito de la siguiente forma:

“ Crédito es el cambio de un valor actual con la promesa de un pago a futuro” (18)

El Diccionario de Términos Financieros menciona:

“Crédito.- Operación de préstamo de recursos financieros por confianza y análisis a un sujeto o empresa disponible contra una promesa de pago. Conceder un Crédito significa, adelantar fondos o bien conceder un plazo para un pago exigible; por ello desde el punto de vista jurídico, el Crédito puede considerarse como un préstamo o como una venta a plazos. En la práctica la operación de Crédito se formaliza ya sea por un movimiento de fondos o por el otorgamiento de una firma” (19).

Aún y cuando no existe una definición aceptada de Crédito, la que se utilizará para esta investigación derivada de las anteriores es la siguiente:

**“Crédito es la entrega de un valor actual, ya sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en futuro, que puede ser a un plazo de tiempo pactado anticipadamente; lo cual lleva implícito un riesgo”.**

Existen diferentes tipos de crédito de los cuales se mencionan por su importancia los siguientes:

- **Crédito Bancario.-** Este lo otorgan las instituciones financieras como los bancos o fideicomisos, y se realizan a través de: descuento de documentos, préstamos directos, préstamos prendarios, préstamos de habitación o avío, préstamos refaccionarios, préstamos hipotecarios, factorización, tarjetas de crédito, etc.
- **Crédito Particular.-** Es el que proporcionan a la empresa los accionistas, los conocidos o las empresas filiales.
- **Crédito Colectivo.-** Se realiza mediante la emisión de papel comercial y de obligaciones quirografarias e hipotecarias. Los documentos los emite la empresa y los coloca al público en general, además esta impone las condiciones de la emisión.

**Crédito Comercial.-** Lo otorgan los proveedores de bienes o servicios a sus clientes con base en la confianza que se tenga en la empresa.

En esta investigación se habla del Crédito Comercial, que puede clasificarse en las siguientes categorías:

- **Plan a Plazos.-** En el que la cantidad adeudada se puede pagar en un período de tiempo, existe un enganche y la mercancía se protege mediante un instrumento o Título de Crédito (Documento). Los planes o plazos se pactan pagando en un largo período de tiempo, en pagos de igual valor.

- **Cuenta regular o corriente.-** Es en el que se recibe la mercancía a Crédito y se tiene que pagar dentro de 20 a 30 días después de facturada.
- **Crédito Revolvente.-** Es un préstamo a largo plazo que se liquida en abonos mensuales.

Existe crédito cuando bajo un contrato verbal o escrito, se generan obligaciones cuyo cumplimiento es diferido para una de las partes. Por esta razón la acepción jurídica hace mención a una promesa de pago y a un vínculo jurídico entre el " deudor y acreedor ", el cual se traduce en la obligación del deudor de pagar y el derecho del acreedor a exigir y reclamar el pago.

Es por esto que muchos utilizan el crédito como un medio de cambio y como un agente de consumo.

Los Créditos generan Cuentas por Cobrar, el Boletín C-1 de Efectivo e Inversiones Temporales menciona que:

"Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo" (20).

Para la recuperación de una Cuenta por Cobrar, se necesita de la cobranza y esta según el Diccionario de Términos Financieros es:

"Cobranza.- Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. Cada Gerente de Crédito y Cobranzas debe desarrollar un sistema para cobrar las cuentas vencidas a los clientes morosos" (21).

Cobranza significa la recuperación de lo que alguien le debe a otro; comercialmente hablando es la percepción del vendedor que en el pasado entregó al comprador un producto o servicio, basado en la confianza de éste ( el comprador ), para que se lo reintegre en el futuro. La cobranza existe como un efecto en el otorgamiento del Crédito; por una parte se tiene la obligación del deudor de pagar por todo aquello que ha recibido a Crédito y por otra, se da el derecho del acreedor a recibir un pago.

Con lo que se puede decir que la cobranza surge solamente cuando existe, falta de pago de una deuda que ya esta vencida según lo establecido.

Además se recuerda que "Una venta no está realizada, hasta que no esta cobrada."

#### **2.4 OBJETIVOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

Se tienen que tener claros los objetivos generales de la empresa, para poder aplicarlos en forma individual en el Departamento de Crédito y Cobranzas; solo así se logra que todas las actividades realizadas sean las indicadas por lo que las decisiones que se tomen logren cumplir los fines planteados. Y no se tiene que olvidar que los objetivos establecidos en este Departamento, están íntimamente relacionados con todas las áreas de la empresa.

Los objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas son los siguientes:

**1. Realizar un estudio del mercado consumidor.**

- Para saber en sí que es lo que el público acepta mejor, para así promover en la forma apropiada las ventas a Crédito.

**2. Otorgar el Crédito a los clientes, según las políticas establecidas:**

- Determinar el grado de riesgo otorgable, sin comprometer la liquidez de la empresa.
- Comprobar la solicitud de Crédito.
- Analizar la información obtenida, para establecer la veracidad proporcionada por el solicitante.
- Aprobar o rechazar la solicitud de Crédito.
- Otorgar un límite de Crédito o venta de Contado.
- Autorizar descuentos.
- Avisar al solicitante si su solicitud fue aprobada o rechazada y los motivos.

**3. Autorizar los pedidos enviados por el Departamento de Ventas.**

- Si los pedidos son de clientes cuyos antecedentes de pago son buenos, los pedidos se procesan inmediatamente, siempre que no excedan el límite de Crédito autorizado. Un pedido de un cliente nuevo se regirá según lo establecido en su solicitud de crédito. Además se debe de llevar un control consecutivo de los pedidos que se realizan, para poder verificar posteriormente los pedidos no procesados o con los que llegue a existir algún problema.

**4. Tener un Control efectivo de documentos de los clientes.**

- En los que aparecen los antecedentes que se tienen de ellos con respecto a su crédito y sus cobros.

**5. Controlar y Cobrar las cuentas de Crédito.**

- De acuerdo con los plazos y convenios establecidos con clientes; de acuerdo a su línea y tipo de Crédito.

**6. Evitar la disminución de utilidades por el exceso de cuentas incobrables.**

- Procurar el no acumular saldos, no dejar pendiente de cobro facturas por ningún tipo de monto, procurando reclamar todo lo que este vencido; con lo que se logra que se tengan más ingresos y por consiguiente se eleven las utilidades.

**7. La formulación, implantación, interpretación así como la comunicación de las políticas de Crédito y Cobranzas; como vigilar su cumplimiento.**

- Es de gran importancia que el Departamento de Crédito y Cobranzas formule e implante sus políticas de acuerdo a su necesidades, pero es de vital importancia que se encargue de verificar que estas se cumplan, pues solo así se pueden lograr los objetivos que se han establecido.

**8. Elaboración de Facturas y cobro a clientes.**

- Ya que las facturas son la base para el registro de las ventas y representan un documento de apoyo para el cobro así como para la recuperación de la venta, se debe de llevar un control estricto de estas con los siguientes requisitos:
- Llevar un número consecutivo y cumplir con todos los requisitos fiscales

- Las cantidades deben basarse en los registros de artículos remitidos.
- Los precios deben ser los que aparecen en listas autorizadas para poder ser verificados.
- Los nombres y direcciones de los clientes deben ser los que aparecen en la solicitud de Crédito.

**9. Recepción de pagos y su depósito en el banco.**

- Los pagos recibidos ya sea por correo, mostrador, cobrador o representante, deben ser de preferencia con cheque a nombre de la empresa. Solo se recibirá efectivo en casos muy especiales y se depositará de inmediato en el banco. Por cada pago recibido se extenderá un recibo foliado consecutivo, para tener un control de lo que se recibe.

**10. Comparar las cantidades recibidas con las que aparecen en las factura.**

- Esto lo realiza un auxiliar de cuentas por cobrar, y se determina si hubo créditos por devoluciones o rebajas y si estos fueron autorizados, y están dentro del período para su descuento, para comprobar que el cobro se aplicó a la cuenta correcta y no existan controversias o discrepancias en la documentación.

**11. Autorizar descuentos y rebajas.**

- Representan deducciones, que aunque no son en efectivo, deben ser revisados para determinar su validez y corrección. Los descuentos y rebajas deben cumplir las políticas y condiciones establecidas.

**12. Hacer el pase a cuentas por cobrar.**

- Estas se efectúan con base en la captación de ingresos, descuentos, rebajas autorizadas, cancelación de cuentas

incobrables y mercancía devuelta. Se realizan en forma periódica con base en los cobros diarios. Con lo que se logra que los estados de cuenta enviados a los clientes sean validos y exactos.

**13.Elaborar notas de cargo.**

- Se elaboran por controversias a favor de la empresa, son autorizadas por el ejecutivo responsable y tienen que ser controladas para apoyar la reintegración de los saldos de cuentas por cobrar.

**14.Comparación de las ventas reales con los presupuestos.**

- El presupuesto que corresponde al ingreso es el que la gerencia estudia con más cuidado. Las ventas reales tanto en dinero como en volúmen, son comparadas contra el presupuesto y explican las fluctuaciones. Esta información se desglosa en informes para vendedores y ejecutivos de cuenta, para discutir la tendencia de las ventas, las cuentas atrasadas y las nuevas áreas de ventas.

**15.Revisión de las fechas de vencimiento de las cuentas por cobrar.**

- Para asegurarse de la fecha exacta en la que se debe mandar a cobro las facturas para evitar retrasos en los cobros.

**16.Revisión periódica de los convenios de venta .**

- Revisión de los convenios que se establecieron con los clientes, para que sigan cumpliéndose las políticas que se establecieron, también para que se hagan los ajustes necesarios según las condiciones actuales económicas.

**17.Elaborar y remitir notas de Crédito.**

- Las notas de crédito se deben elaborar de acuerdo a lo aprobado en cuanto a recepción e inspección. Las notas se controlan

numéricamente, además de verificar los precios y condiciones antes de ser enviadas a los clientes.

#### **18. Estudiar reclamaciones de los clientes.**

- Las quejas o reclamaciones correspondientes deben de ser estudiadas por el Departamento de Crédito y Cobranzas hasta poder elaborar un informe de la investigación que se realizó donde se de la explicación de lo ocurrido.

Ya que se identificaron los objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas se establecen las políticas que deben de seguir:

Las políticas de Crédito y Cobranzas son los cursos determinados de acción, para la realización de actividades necesarias para desarrollar un trabajo dentro del departamento. Cuando se tiene un marco de trabajo las decisiones que se toman logran los fines establecidos, por lo que en el proceso de toma de decisiones; las políticas sirven de guía y ofrecen soluciones de aplicación a situaciones recurrentes.

Las políticas deben de ser flexibles para que se ajusten según las situaciones diversas que se presenten. Además las políticas de Crédito y Cobranzas deben de ser congruentes y apegarse a las políticas generales de la empresa y a sus objetivos.

- **Condiciones de venta.-** Cada transacción de crédito Mercantil implica un contrato que incluye una estipulación de pago en un tiempo determinado. Las condiciones de venta establecidas por cualquier empresa privada son por lo general:
  - A. Contado.-** Es en aquellas transacciones que no se estipula ningún plazo para cubrir el costo de la mercancía recibida: además señala que se deberá cubrir en forma inmediata.

**B. Crédito.-** Son las que se realizan bajo la confiabilidad del comprador para pagar la mercancía en un plazo no mayor al estipulado en el contrato del cliente, a partir de la fecha de entrega de la mercancía. Estas operaciones se realizan con clientes que previamente se les ha elaborado una investigación y otorgamiento de un crédito.

- **Descuentos por pronto pago.-** Es una deducción del monto total de la factura del cliente por efectuar su pago antes o en la fecha de vencimiento de la factura.
- **Concesión de créditos.-** Para otorgar un crédito lo que se toma en cuenta es la información acerca de la persona que lo solicita. Considerando las condiciones de vida del solicitante del Crédito es decir las cualidades del cliente, el representante de ventas puede elaborar un informe detallado de las experiencias crediticias del solicitante, agregando sus Estados Financieros. Además de verificar las siguientes condiciones:
  - \*Hábitos y reputación personal.
  - \*Ubicación del negocio.
  - \*Cuantía del negocio.
  - \*Condiciones locales.
  - \*Desplazamiento del producto.
  - \*Referencias comerciales
  - \*Estados Financieros
  - \*Registro Federal de Contribuyentes.
- **Líneas de Crédito.-** Es el monto o cantidad máxima de deuda que el cliente puede adquirir y pagar puntualmente. La empresa siempre establece un límite de Crédito; el uso de líneas de Crédito es para

**controlar el monto del riesgo, agilizar pedidos y realizar análisis innecesarios de Crédito de clientes.**

- **Apertura de Crédito.-** Esto es dar al cliente la oportunidad de tener en operación un capital mayor que su efectivo con la obtención de utilidades. La línea de Crédito que se otorga va en relación directa con el capital o giro del cliente, para que pueda vender todos los productos y pagar oportunamente. No hay que olvidar que toda operación con un cliente nuevo debe de operar primero dos o tres veces de contado, antes de ofrecer un crédito; esto es con el objeto de determinar su solvencia, así mismo de observar el desplazamiento del producto.
- **Modificación de los límites de Crédito.-** Estos los podrá sugerir el representante de ventas, por medio de una solicitud de ampliación del mismo; donde mencione las causas inherentes. Además de tener responsabilidad implícita, pues el representante de ventas es el único capaz de observar las condiciones del cliente con veracidad y esto trae consigo responsabilidad para con la empresa.

Las causas para modificar el crédito a los clientes son las siguientes:

- Cambio de dueño o Razón Social.
- Cambio de dirección.
- Posible venta o traspaso del negocio.
- Mínimos y máximos de existencia en las bodegas del cliente.
- Siniestros.
- Incapacidad para pagar oportunamente.
- Cheques devueltos.
- Condiciones locales desfavorables.

- **Condiciones económicas desfavorables.**
- **Ausencia constante del cliente y que ésta afecta la buena marcha del negocio.**
- **Falta de capacidad del cliente para recuperar su crédito.**
- **Informes sobre posibles embargos.**

Estas son las causas que modificarían las líneas de crédito, esto es para reducir las, cancelarlas o rehabilitarlas.

- **Autorización de embarque de pedidos.-** Serán autorizados mediante un pedido en las condiciones y requisitos establecidos, solamente se podrá surtir productos a clientes que no tengan facturas vencidas a más de 30 días, y no excedan su límite de crédito. De caso contrario solo se rehabilitara cuando hayan liquidado su adeudo.
- **Cobranza.-** La cobranza puntal es de importancia para la empresa ya que representa utilidades o reinversión del capital. El objeto del cobro es recuperar el capital ocioso, por lo que se debe tener conocimiento de las técnicas de cobranza y saber cuándo y cómo aplicarlas

La empresa ha establecido como políticas, las siguientes:

- El vencimiento de las facturas es a 30 días, fecha recepción de mercancía.
- La empresa establece 60, 90 y 120 días como límite para considerar un saldo vencido y comenzar un trámite especial.

De esta forma los saldos vencidos a más de 60, 90 y 120 días aparecerán en el análisis de antigüedad de saldos, y son los que se tienen que tomar en cuenta para presionar su cobro mediante el envío de correspondencia al cliente.

Ya mencionados los objetivos así como establecidas las políticas del Departamento de Crédito y Cobranzas, se tiene que vigilar su cumplimiento, por lo que es cuando interviene el personal que labora en este Departamento.

## **2.5 PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

Es de vital importancia el personal que interviene en las actividades administrativas del Departamento, por lo que se mencionan a las personas y las funciones que realizan.

**1. El Gerente de Crédito y Cobranzas.-** Es la persona encargada que tiene conocimientos en la Función Financiera, Contabilidad, Análisis de Estados Financieros, Técnicas de Cobranza, Administración, Psicología, Compras, Finanzas, Prácticas Comerciales como Contables.

Además de los conocimientos mencionados el Gerente de Crédito y Cobranzas debe contar con un Título Universitario, y en algunas empresas exigen que se tenga Maestrías en Administración. Pues es el que va a resolver los problemas que se presenten en el Departamento, además de vigilar que los objetivos de la empresa se cumplan.

**2. Encargado de Cartera.-** Esta persona tiene conocimientos Contables y Administrativos, además de tener facilidad de palabra, ya que no solo controla las cuentas por cobrar si no que también se dedica a la recuperación de cuentas vencidas. Cabe mencionar que

sus funciones se desarrollaran en el Capitulo III de esta investigación.

3. **Auxiliar Administrativo.-** Esta persona sirve de apoyo al Encargado de cartera, para la realización de llamadas telefónicas, captura y procesamiento de datos y archivo de documentos. Debe tener conocimientos Contables y Administrativos y ser ágil e inteligente ya que en sus manos se depositan documentos originales por cobrar.
4. **Cobrador.-** El cobrador es la persona que se encarga de visitar a los clientes para solicitar el pago de facturas que se han vencido. Además de investigar en el caso de no haber pago, de las circunstancias o motivos que originan la falta de pago por parte del cliente.

Los anteriores son el personal que un Departamento de Crédito y Cobranzas requiere para su funcionamiento y aplicación del Control Interno. El número de personal, ya sean Encargados de Cartera, Auxiliares Administrativos o Cobradores depende del tamaño, giro y cartera de clientes de la empresa.

Ya que se identificaron los diferentes puestos existentes en el Departamento de Crédito y Cobranzas, seguimos con los Procedimientos a seguir para la obtención del Control Interno.

## **2.6 PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

El Lic. Agustín Reyes Ponce define a los procedimientos de la manera siguiente:

**“Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”, (22)**

Si se toma en cuenta lo anterior se infiere las siguiente definición:

**“Los procedimientos son las actividades ordenadas que se realizan para cumplir un objetivo, obteniendo resultados satisfactorios en el menor tiempo posible y con los pasos necesarios”.**

Ya que se definió el significado de procedimientos, se considera que los procedimientos se deben aplicar en el Departamento de crédito y Cobranzas son los siguientes:

#### **1. Solicitud de un Crédito.-**

- La persona interesada ya sea Física o Moral debe llenar una solicitud de crédito (forma 1) y anexar los documentos requeridos.
- La solicitud debe contar con todos los datos requeridos y la firma del solicitante y representante de ventas, que a su vez se encarga de enviarla al Departamento de crédito y Cobranzas, para que realice una investigación de los datos, emitiendo a su término una respuesta de aprobación o rechazo.

## **2. Otorgación de un crédito.-**

- Una vez que se recibe la solicitud de crédito en el Departamento de Crédito y Cobranzas, el Auxiliar Administrativo se encarga de su investigación de la siguiente forma:
- Revisar que la solicitud tenga todos los datos y que estos sean correctos por ejemplo Nombre completo, Razón Social, Dirección, R.F.C., Referencias Personales, Referencias Comerciales etc.

La información se verifica vía telefónica directamente con la persona que firma la solicitud (en caso de que falte algún dato, es el momento de obtenerlo). Al hablar con el solicitante será de una forma cortés y amable, haciéndole notar, que se habla de la empresa Galletera en la que solicito el Crédito, y es para la verificación y comprobación de sus datos; con el objetivo que estos aparezcan en su factura en forma correcta.

- Verificar telefónicamente las referencias personales, con las personas que aparecen como tales, con el objetivo de comprobar la solvencia moral del interesado.
- Se comprueban las referencias comerciales, con el objetivo de verificar la solvencia económica, así como la constancia y puntualidad de pago del interesado con el fin de presentar un informe completo del desarrollo comercial y solvencia económica del solicitante.
- El Auxiliar Administrativo tiene que dar un testimonio por escrito de los datos que recibió vía telefónica, estos se tienen que anexar a la solicitud de crédito.

- El Gerente de crédito y Cobranzas con los datos anteriores decide si la solicitud de crédito se:

**A. Rechaza:**

Las causas para rechazar una solicitud de Crédito son :

- Falta de datos o documentos solicitados.
- Por tener malas referencias comerciales

Cuando se rechaza una solicitud de Crédito se envía un memorándum al Representante de ventas donde se exponen las causas que originan que la solicitud no fuera aceptada.

**B. Autorizada:**

Ya que se autoriza una solicitud de Crédito se procede a:

- Otorgar un numero de cliente
- Plazo
- Se fija un limite de Crédito

Avisar por medio de un memorándum al Representante de ventas que la solicitud de Crédito ha sido autorizada y ya se otorgo el numero de cliente.

Aquí termina la función del Departamento de Crédito y Cobranzas de investigación de una solicitud de Crédito.

Por lo que respecta a la cobranza se debe tomar en cuenta que debido a la magnitud y giro de la empresa, esta puede ser de dos tipos ya que se cuenta con clientes en toda la República Mexicana, es por eso que la cobranza puede ser local o foránea.

Se propone como ideal que los clientes cubran sus saldos dentro del plazo establecido, además de suponer que el cliente respeta las condiciones y plazos que se le otorgaron.

Otro punto importante que no debe pasar inadvertido es que esta empresa tiene dos tipos de clientes:

- I. **Clientes Mayoristas.-** Que cuentan con descuentos especiales además del de pronto pago por el volumen de compras que realizan. o debido al tamaño de sus empresas y al monto de operaciones que realizan tienen establecidos días y horas de pago. Esto es de importancia y lo tiene que saber el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas, además de tomarlo en cuenta para obtener un adecuado Control Interno.
- II. **Clientes directos.-** Estos clientes gozaran también de un descuento por pronto pago, si liquidan antes o al vencimiento de su factura.

No olvidando los puntos anteriores se puede entonces decir que para la realización de la Cobranza se debe seguir los siguientes procedimientos:

### **3. Procedimiento de Cobranza Local.-**

- El Representante de ventas o el Cobrador se presentará en el domicilio del cliente o lugar de pago, el día de vencimiento de la factura o los días establecidos para ello. Ya sea, según el caso o cliente con la factura original o el contra-recibo.
- Al recibir el cheque, se tiene que extender un recibo de cobro foliado como comprobante de la transacción.
- El representante o cobrador deposita al día siguiente los cheques en la caja de la empresa.

#### **4. Procedimiento de Cobranza Foránea.-**

- Aquí el Representante de ventas funge también como cobrador (en la empresa no hay cobradores en el área foránea), visita al cliente al vencimiento de la factura.
- Extiende un recibo foliado como comprobante de la transacción realizada ya sea con cheque o efectivo.
- El Representante de Ventas deposita en la sucursal bancaria cercana a la cuenta concentradora de la empresa a más tardar a los tres días siguientes de efectuado el cobro.
- El Representante de Ventas envía a la empresa los recibos que extendió con sus respectivos depósitos sellados por el Banco.

Las variantes que se pueden presentar en los cobros foráneos son:

- \* El cliente deposita directamente en la cuenta concentradora de la empresa al vencimiento de su factura.

Esto sucede por que debido a las distancias, muchas veces los Representantes, de Ventas no pueden visitar al cliente al vencimiento de la factura, por lo que los clientes que quieren aprovechar su descuento realizan sus propios depósitos.

Otra situación que se llega a presentar es que el cliente este en zonas de difícil acceso, o donde no existan sucursales bancarias, por lo que el cliente recurre a otros procedimientos para la realización de su pago, como sería.

- \* El cliente remite a la empresa el pago de su factura por medio del correo mediante carta certificada directamente a la dirección de la empresa.

Con lo que se puede decir que cualquier cliente ubicado en las diferentes partes de la República, puede liquidar su adeudo oportunamente y disfrutar sus descuentos.

Cabe hacer notar que los pagos que son recibidos por el Banco en la cuenta concentradora de la empresa, se acreditan a más tardar al día siguiente de realizado el depósito.

Los pagos deben realizarse de preferencia con cheque, aunque también se acepta efectivo.

#### **5. Procedimiento de Pago con Cheque.-**

- Los cheque deben cumplir los siguientes requisitos:
  - \*El cheque debe estar fechado el mismo día que se recibe.
  - \*Deberá estar a nombre de la empresa.
  - \*El importe con número y letras legibles y por la misma cantidad.
  - \*Tener firmas correspondientes a los giradores.

Solo en casos excepcionales se pueden aceptar cheques para ser cobrados en fecha posterior a su expedición. Siempre que el plazo para su depósito no exceda de cinco días, y que el cliente no haya tenido cheques devueltos en los últimos meses.

- Para protección en su manejo, al aceptar un cheque como pago de una factura, se debe cruzar e imprimir en el reverso el sello para abono en la cuenta del beneficiario. Al reverso se anotará el nombre del cliente, como elemento indispensable para localizar al cliente en caso de que el cheque sea devuelto por el banco.

#### **6. Procedimiento de Pago con Efectivo.-**

- El efectivo se acepta cuando un cliente no posee cuenta de cheques, o si tiene un cheque devuelto, esto es como garantía de que no lo

devuelva el Banco por fondos insuficientes. ( Esto se explica en el procedimiento siguiente):

- Cuando se recibe efectivo, tiene la obligación el Representante de Ventas de depositarlo lo más pronto posible o a más tardar a los tres días posteriores a la fecha de cobro.
- El Representante de Ventas debe enviar a la empresa, la copia del recibo y la ficha de depósito, sellada por el Banco.

#### **7. Procedimiento de los cheques devueltos.-**

Cuando el Banco notifica que un cheque fue devuelto se tiene que:

- Identificar de que cliente es, para entonces, elaborar los cargos por el importe correspondiente.
- Notificar al cliente del cheque devuelto por el Banco, y los motivos, además de informar del monto del cheque más los cargos correspondientes.
- Notificar al Representante de Ventas para que recupere el saldo.
- Los cargos por cheques devueltos solo se pueden condonar en una sola ocasión y con autorización del Tesorero.
- Si el cliente quiere seguir comprando a la empresa, lo hará, pero pagando en efectivo o con cheque certificado.

#### **8. Procedimiento para Avisos de Cobro.-**

- El Encargado de Cartera envía al Representante de Ventas mensualmente una notificación de aviso de cobro, de los clientes que tengan saldos vencidos.
- El Representante de Ventas informa por escrito al Departamento de Crédito y Cobranzas las razones por las cuales no ha realizado o ha sido imposible la cobranza.

- El Encargado de Cartera inicia el Procedimiento para cobro de facturas pendientes.

#### **9. Procedimiento a seguir para cobro de facturas pendientes:**

- La primera carta que se envía a un cliente que tiene 60 días de vencimiento debe indicar: el número de factura (s), fecha de la factura e importe de las misma; con la invitación a liquidar el adeudo antes citado en la brevedad posible, para evitar suspender sus pedidos(forma 2).
- La segunda carta se elabora después de 90 días de vencimiento de la cuenta, y se hace mención de que sus pedidos están suspendidos hasta que se liquide totalmente el saldo pendiente(forma 3).
- La tercera y última carta para recuperar un saldo vencido a más de 120 días, es para notificar al cliente que su saldo se está turnando al Departamento Legal, para que estos se encarguen directamente de su cobro, ya que no se ha tenido contestación ni aclaración positiva o negativa de su parte (forma 4).

Aunado a la correspondencia que establece el Departamento de Crédito y Cobranzas con el cliente, debe presionarse el cobro de los saldos vencidos, junto con la labor de cobro de los representantes de ventas y cobradores, para que trabajando en conjunto se pueda lograr la recuperación del saldo pendiente.

#### **10.Procedimiento para el Manejo y Control de Cuentas Vencidas.-**

- Controlar saldos vencidos cuya antigüedad sobre pase de 60, 90, o 120 días.
- La importancia de los saldos, la determina el monto y el tiempo.
- Se aplican los medios de recuperación de Cartera.

Creemos que cumpliendo los Procedimientos que se mencionaron del Departamento de Crédito y Cobranzas se puede lograr un Control Interno adecuado, que permita que se cumplan los objetivos y políticas de la empresa.

Es por esto que se tiene que profundizar en las funciones que realiza el Encargado de Cartera, así como la integración de la Cartera de Clientes.

**CAPITULO III**  
**EL ENCARGADO DE CARTERA Y LA INTEGRACIÓN DE**  
**LA CARTERA DE CLIENTES**

### **CAPITULO III**

## **EL ENCARGADO DE CARTERA Y LA INTEGRACION DE LA CARTERA DE CLIENTES.**

En este tercer capítulo se mencionan las funciones e importancia que tiene el encargado de cartera en el área de Crédito y Cobranzas, al realizar sus funciones para la recuperación de la cartera. También se habla de los diversos documentos necesarios para el cobro de las facturas emitidas por la empresa; con el fin de lograr un control eficaz para la pronta recuperación de las cuentas. Así como algunas de las técnicas utilizadas por las empresas, para el cobro oportuno de documentos.

### **3.1 EL ENCARGADO DE CARTERA.**

El encargado de cartera es el auxiliar en la supervisión y control de las actividades del departamento, por lo que debe tener una preparación adecuada para poder intervenir en la toma de decisiones y formulación de planes; además de detectar los factores internos y externos que afecten al crédito y a su recuperación.

El encargado de cartera debe de tener capacidad de comunicación, interpretación y organización para poder trabajar en equipo. Además debe ser un profesional para manejar la información confidencial con la mayor ética posible.

### **3.2 FUNCIONES E IMPORTANCIA**

Las funciones que debe realizar son las siguientes:

- 1. Controlar los comprobantes de cargos con los bancos, así como los estados de cuenta concentrados en forma mensual.**
- 2. Recuperar y capturar cheques devueltos así como elaborar la póliza de cheques devueltos.**
- 3. Custodiar los documentos originales, hasta recibir un contra-recibo para cobro.**
- 4. Emitir notas de crédito, para controlar las bonificaciones a liquidar y los descuentos por pronto pago.**
- 5. Verificar, programar y salvaguardar la documentación que se deberá de enviar a cobro.**
- 6. Conservar un archivo cronológico de la documentación con firma y fecha de recibido del personal que cobra.**
- 7. Control de la cobranza realizada a través de representantes de ventas locales, foráneos y gestores de cobranza.**
- 8. Control y registro de pagos efectuados por los clientes al depositar directamente en los bancos.**
- 9. Cumplimiento de cuotas de cobranza.**
- 10. Elaborar informes de pagos recibidos.**
- 11. Aplicación y análisis de pagos con base en las relaciones y notas de crédito enviadas por contabilidad para liquidar facturas pendientes.**
- 12. Elaboración de cartas de aclaraciones a clientes.**
- 13. Solicitar información de operaciones pendientes con el cliente.**
- 14. Elaborar y enviar recordatorios de pago a clientes morosos.**

### **3.3 DEFINICION DE LA CARTERA DE CLIENTES.**

La cartera de clientes son los documentos que dan la seguridad y veracidad de haber obtenido un efecto por cobrar como pueden ser facturas, contra-recibos, letras de cambio, pagarés, etc. Sin estos es imposible efectuar cualquier tipo de cobranza.

La cartera de clientes se integra en toda negociación mercantil, por documentos debidamente requisitados, para evitar el retraso de la cobranza o que no tengan efectos para cobro. Las cuentas o documentos por cobrar que constituyen la cartera de clientes son los siguientes:

**A. Facturas.-** Es el comprobante básico de la operación de compra-venta y/o de la prestación de algún servicio.

El art. 58 del Reglamento de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito establece que la factura debe contener los siguientes datos:

- I. Nombre, domicilio y número del Registro Federal de Contribuyentes del vendedor o del prestador de servicio.
- II. Nombre, domicilio del comprador o usuario del servicio.
- III. Fecha de operación.
- IV. Cantidad y clase de mercancías vendidas o descripción del servicio prestado.
- V. Precio unitario, importe y valor total.

Además de incluirse, a los datos de la factura, la Cédula de Empadronamiento del negocio vendedor y número de registro de la Cámara de Comercio o Industria a la que pertenezca; y número de folio que corresponda a la factura expedida.

Es conveniente anotar los descuentos en el cuerpo de la factura.

**B. Contra-Recibos.-** Este documento únicamente constata que el proveedor entregó documentos a revisión, conservando el derecho de exigir su devolución o su exhibición ante las autoridades judiciales.

Los datos que contienen los Contra-Recibos son: el nombre de la empresa (proveedor y cliente), el número de factura, su fecha e importe, fecha de recepción y de pago, debiendo firmarlo y sellarlo, la empresa que lo expide.

**C. Títulos de Crédito.-** Son documentos necesarios para ejercer el derecho literal que en ellos se consigna. Tienen autonomía, se pueden endosar, son literales, tienen fuerza probatoria plena.

Los Títulos de Crédito más significativos son:

- **Letra de Cambio.-** Es una orden incondicional de pago dada por el girador, al girado, para que se pague al beneficiario la suma de dinero consignada en ella. Las personas que intervienen son:

- A. El Girador.-** Que puede ser la persona física o moral creadora de la Letra de Cambio. Sin este personaje la Letra no existe. La firma del Girador debe aparecer por lo general en la parte inferior derecha del documento.

- B. El Girado.-** Es la persona a quien se dirige la orden incondicional de pago dada por el girador. El nombre del Girado aparece en la parte inferior izquierda, junto con su dirección.

**C. El Tenedor.-** Es la persona que debe efectuar el pago.

Como la Letra de Cambio es un título nominativo, no se puede girar al portador, además debe cumplir con los siguientes requisitos para tener validez:

La mención de ser "Letra de Cambio" en un texto.

- **Pagaré.-** Es el Título de Crédito que contiene la promesa incondicional de pagar la cantidad en él especificada por parte de un suscriptor a su beneficiario.
- **Cheque.-** Por su naturaleza el cheque es pagadero a la vista y no como el pagaré y la letra de cambio, que posponen el pago generalmente, a una fecha determinada. La existencia del cheque presupone la de un contrato entre la institución de crédito y el "cuenta-habiente", por el que éste deposita una cantidad determinada de dinero y va disponiendo de él, por medio del libramiento de cheques.

### **3.4 MEDIOS Y TECNICAS DE RECUPERACION DE LA CARTERA DE CLIENTES.**

Los medios a través de los cuales se llevan a cabo la recuperación de la Cartera de Clientes más importantes son:

**A. Cobradores locales.-** Lo utilizan empresas que venden a crédito, para efectuar la cobranza en zonas locales y algunas foráneas; con el fin de disponer de elementos humanos coordinados para efectuar la cobranza. La desventaja es que aumenta el costo de la operación por el pago de sueldos y comisiones; pero es un elemento de trascendencia para recuperar las cuentas por cobrar.

- B. Agentes Viajeros y Cobradores Foráneos.-** Lo utilizan empresas que venden productos de consumo popular a clientes en provincia. El vendedor o agente viajero efectúa la cobranza de sus ventas, dejando en manos del cobrador foráneo las cuentas que por circunstancia especial no haya podido cumplir con su cobro.
- C. Correo y Telégrafo.-** Estos medios de comunicación se utilizan como recursos de recuperación de cobranza. Proporcionan el servicio de giros postales y telegráficos, de los cuales se puede valer el cliente para remitir el pago de sus deudas a los proveedores.
- D. Línea Transportista.-** Por este medio se pueden recibir fondos por parte de los clientes, entregando el cliente un paquete a la línea transportista de su localidad. El paquete contiene el Cheque o Título de Crédito que requiera el proveedor. El servicio puede ser "entrega a domicilio".
- E. El cliente acude a pagar a las oficinas del vendedor.-** En este se dota al cliente de talonarios de pago que se van agotando conforme liquidan, o al solicitar nuevos pedidos se liquidan los saldos. Este medio lo utilizan ciertas ramas que comercializan bienes de servicio duradero, generalmente mediante el sistema de ventas en abonos.
- F. Instituciones de Crédito.-** Este puede ser local y/o foráneo, el banco realiza las gestiones de aceptación y cobro de documentos, con el carácter civil y no judicial, siempre basándose en las instrucciones que el cedente dé al banco, las que deberán estar de acuerdo con las políticas bancarias en vigor. Al momento de lograrse el cobro el banco deduce su comisión y gastos que haya efectuado, abonando a la cuenta del proveedor el importe líquido, o enviándole un cheque de caja o giro sobre otra plaza.

### **3.5 EL ULTIMO MEDIO DE COBRANZA.**

Es la utilización de los recursos legales para gestionar la recuperación de cuentas de cobro dudoso una vez agotados los tramites de cobranza con clientes morosos.

Después de agotar los procedimientos y técnicas para el cobro de una cuenta, los documentos bases de la relación comercial, se enviarán para su cobro al Departamento Jurídico.

Una cuenta no se pasara al Departamento Jurídico, sino hasta agotar los medios de cobranza y de negociación a nuestro alcance, como pueden ser: convenios de ampliación, documentación de cuentas, reconocimiento de adeudos con garantía hipotecaria y recuperación de activos. Y que el acreedor este preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor; o bien se haya terminado el limite de tiempo.

Una cuenta muy antigua es más difícil de cobrar es por eso, cuando las circunstancias lo justifican, el acreedor debe realizar esta acción drástica final.

#### **1. ASPECTO JURIDICO**

Jurídico es el departamento encargado de realizar la recuperación de cuentas y valores por medios judiciales.

Cuando se pasa la cuenta al Departamento Jurídico se le dan indicaciones para proceder de inmediato y en forma enérgica a cobrarla. El Departamento Jurídico tramitará una demanda para cobrar la cuenta en su totalidad y si esto no es posible, realizar un convenio favorable para la empresa. Un juicio es el último recurso por ser

costoso, pues a veces es difícil comprobar la deuda y obtener un fallo. Además el fallo judicial puede ser tan difícil de cobrar como al principio de la deuda.

Esta área auxilia en gestiones de cobro judiciales como extrajudiciales al Departamento de Crédito y Cobranzas. Además de asesorar legalmente para tener conocimiento de los requisitos necesarios para promover una demanda judicial y que sea recuperada en el menor tiempo posible.

También fija los límites de tiempo para turnar al Departamento Legal, los documentos vencidos. Hay un control de la cartera en poder del jurídico para efectos de trámites y aplicaciones, siendo de utilidad para la toma de decisiones en relación con cuentas incobrables, ya que cuando agota los medios legales sin resultados, lo notifica a Crédito y Cobranzas para clasificarla como cuenta incobrable.

## **2. TRASPASO A CUENTAS INCOBRABLES**

- Requisitos para traspasos de documentos a legal.

### **FACTURA**

1. Número de factura, firma y fecha de recepción del cliente en el lugar indicado.
2. Valor de la factura
3. Importe de las devoluciones o faltantes de producto
4. Importe de las bonificaciones o descuentos que se acrediten.
5. Valor neto a traspasar.

## **CHEQUE**

- 1. Número de cheque devuelto**
- 2. Importe inscrito en el cheque**
- 3. Cargos derivados del cheque devuelto**
- 4. Cargos por comisión bancaria y otros.**
- 5. Aviso del cargo bancario o talón de protesto.**

En este capítulo se demostró, que las funciones como la captura de datos, control de documentos, aplicación de pagos, aclaración de saldos para depuración de cartera entre otras, que realiza el encargado de la cartera de clientes son de suma importancia para mantener la base de datos de la empresa; con el fin de tener la información oportuna, veraz y confiable para la correcta toma de decisiones de los directores, socios y accionistas que lo soliciten.

Otro aspecto relevante son los medios y las técnicas de recuperación de la cartera, ya que es la forma en que la empresa recuperará en forma oportuna sus pasivos.

## **CASO PRÁCTICO**

## **CASO PRÁCTICO**

### **I. LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**

#### **A. ANTECEDENTES**

En los años 20' s un millón de mexicanos habían muerto en la Revolución y la peor crisis económica de la historia seguía haciendo estragos en el mundo. Sin embargo un regiomontano fundó en 1925 la Fábrica de Pastas y Galletas "La industrial S.A."

La Galletera surge en 1921 en Monterrey, cuando los hermanos Alberto, Ignacio y Manuel Santos González adquieren el 50 por ciento de las acciones de la fábrica de pastas y galletas "LARA, S.A.", cambiando desde entonces la razón social a "Lara y Santos, S.A." (LYSA).

Posteriormente en 1925, LYSA se convierte en la Fábrica de Galletas y Pastas la Industrial, S.A., que junto con empresas como cervecería Cuauhtémoc, Vidriera Monterrey, Fundidora de Fierro y Acero, Fábrica de Jabón la Reynera y Cementos Monterrey, caracterizaban a la ciudad y a su gente como una comunidad muy trabajadora.

La industrial inicia operaciones con tres hornos de carbón, un personal de 150 trabajadores y un capital de 25 mil pesos. Desde entonces ya producían casi todos los tipos de galletas y pastas que se elaboran hoy, destacando que antes se empacaban en cajas de madera y lámina.

Su fuerza productiva era de una tonelada de galletas por hora y su volumen de ventas alcanzaba 16 millones de pesos anuales. Su cobertura de mercado se extendía a los estados de Nuevo León,

Coahuila y Tamaulipas, entregándose los pedidos en carretones tipo "guayin" arrastrados por caballos.

Poco tiempo después cuando se enviaron los productos a otros estados de la República se introdujeron unos pequeños camioncitos de redilas en los que se hacían recorridos hacia la costa y a las ciudades vecinas de Monterrey. El chofer tenía que andar armado debido a los frecuentes asaltos realizados en los caminos, que eran de terracería, por lo mismo lentos y riesgosos.

Al crecer las ventas de galletas y pastas, aumentaron sus necesidades tecnológicas y de producción. En función de ese crecimiento los propietarios de "La industrial", continuando con su estilo de innovación y liderazgo que siempre ha distinguido a La Galletera, adquirieron en 1929 la galletera "La continental, S.A.", que pertenecía a los hermanos Lara. Con esa estrategia incrementaron su capacidad de producción y "La industrial" se consolidaba en el mercado local.

En un principio el sistema de producción era rudimentario y sencillo. Cada horno era atendido por dos equipos de trabajadores cada uno. Unos se encargaban de introducir la galleta y otros la extraían ya cocida. Los hornos debían de estar continuamente asistidos, por lo que el primer equipo relevaba al segundo cada quince minutos, debido al intenso calor que generaban los hornos.

Para solucionar el problema y mejorar las condiciones de trabajo, en 1938 se introdujo el primer horno de gas con el sistema de banda, que encendía con el auxilio de un mechero, con lo que mejoró notablemente la producción.

El empaquetado de la galleta se hacía en latas de lámina de forma cúbica como los botes "mantequeros" y eran conocidos como latas

**"alcoholeras" porque en ellas se comercializaban el alcohol de caña. El procedimiento del empaquetado consistía en rellenar una por una las latas con galletas, luego se colocaba la cubierta o tapa, la cual era sellada con soldadura blanca y cautín. Cada bote tenía una ventana por la cual se observaban las galletas. Posteriormente se utilizaron cajas de madera para el envasado de las galletas y pastas.**

**El empaquetado, la presentación y distribución del producto, la búsqueda de nuevas fórmulas y maquinarias más eficiente, así como la asesoría de galleteros extranjeros fueron prioritarios en el crecimiento del negocio.**

**En 1948, "La industrial", cambia su razón social a "Galletera Mexicana, S.A.". A partir de esa fecha su crecimiento fue más acelerado, comenzando la construcción de nuevas instalaciones en San Nicolás de los Garza, N.L..**

**En 1953, inicia operaciones en las nuevas instalaciones con 3 hornos, 400 personas y una nueva producción diaria de 85 toneladas de galletas y 15 de pastas..**

**En 1970, "Galletera Mexicana, S.A." instala una nueva planta en ciudad Obregon, Sonora, que representó el fortalecimiento de su liderazgo y mejora continua; pues en esa planta se llevo a cabo un proceso integral, es decir, producir además de galletas y pastas, las materias primas con que éstas se elaboran: harina, manteca y aceite.**

**En 1974, se adquiere "La fábrica de Galletas y Pastas Tepeyac, S.A.", localizada en la ciudad de México.**

**En 1978, "Galletera Mexicana" cambia su razón social para convertirse en "La Galletera, S.A. de C.V."**

En 1979, como respuesta a la demanda del mercado del sureste, es adquirida en Mérida, Yucatán, la fábrica de galletas "La Palma, S.A."

En 1981, "La Galletera" contaba con siete planta productivas al adquirir tres mas: Vallejo, en el D.F.; Celaya en Guanajuato; Guadalajara en Jalisco. Esta última dedicada a la elaboración de productos alimenticios para perro "Sabueso"

En 1984, "La Galletera" estaba asociada con Nabisco y productos Gerber.

A principios de 1990, "La Galletera", pasa a formar parte de un consocio mundial.

En 1995 "La Galletera" crea un Centro de Tecnología , con el fin de mantener la excelencia de sus productos y satisfacer las necesidades del consumidor. El cual que cuenta con laboratorios, áreas de materias primas, procesos, cámaras especiales y un horno continuo que reproduce las condiciones exactas de una producción real. En él se elaboran los productos para prueba, los cuales salen tal cual serán ofrecidos al consumidor.

Castro-Lara, una pequeña fábrica familiar dedicada a la elaboración de galletas. El éxito del negocio y la necesidad de modernización llevaron cuatro años después, a convertirla en "la Industrial Fábrica de galletas":

## **B. UBICACIÓN COMERCIAL**

"La Galletera", forma parte de una de las organizaciones más grandes del mundo y de las más importantes en la rama de productos de consumo.

**Está organización esta dividida en tres segmentos:**

**1. Bebidas Comprende Pepsicola, Pepsi Light, Mirinda, Slice, Té Lipton, Seven Up, Mountain Dew, Atlatis y All Sport.**

**2. Botanas. En esta división se encuentra La Galletera junto con Sabritas y Alegre Internacional (Sonric's). Cubriendo las siguientes regiones:**

**Latinoamerica; Asia y Pacífico; Europa del Este; Medio Oriente y Africa; Europa; Inglaterra; E.U. y Canadá.**

**3. Restaurantes. Sus principales cadenas son Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Taco Bell, Chevys, Hot'n Now y Dángelo.**

#### **C. MISION.**

**La misión de La Galletera es ser la compañía de productos horneados preferida de clientes y consumidores, esforzándose por superar sus mas altas expectativas en calidad, precio, variedad y disponibilidad de manera que ningún competidor pueda satisfacer las necesidades de sus clientes, mejor que cualquier otro.**

#### **D. OBJETIVOS.**

**1. Impactar al consumidor de la siguiente manera:**

**Desarrollar marcas y productos que satisfagan las necesidades del consumidor.**

**Llamar la atención del consumidor haciendo distintivo el producto de la competencia.**

**Generar la necesidad de compra de nuestros productos en el consumidor logrando un alto impacto en su mente.**

Asegurar a nuestros consumidores que al comprar y consumir los productos siempre los encuentren con las siguientes características:

Calidad, frescura, al mejor precio, con una excelente presentación.

Asegurar al cliente un servicio confiable y con un alto estándar.

Analizar con profundidad los procesos, métodos y sistemas básicos de trabajo, logrando formas más efectivas de hacer las cosas.

## **E. PRODUCTOS**

La Galletera maneja básicamente cuatro productos diferentes que son:

### **1. GALLETA**

#### **1. GALLETAS**

##### **DULCES**

**MANTEQUILLA  
CUBIERTA DE CHOCOLATE**

**MALVAVISCO**

**RELLENO DE CREMA**

**FRUTA**

**FINEZZA  
FLIPY  
MAMUT  
COCOCHOCO  
CHOKIS  
CHOCOLATINES  
ARCO IRIS  
COLORINES  
MERENGUE  
EMPERADOR  
D'ORO  
COMBINADO  
FLOR DE NARANJO  
MINI-BITS  
CREMAS DE NIEVE  
PIRUETAS  
FRUTANA  
BARRA DE HIGO**

**A BASE DE HARINA Y AZÚCAR**

**MARÍAS  
MARAVILLAS  
OVALADAS  
ANIMALITOS  
DELICIAS  
GRAGEITAS  
RICANELAS  
BARRA DE COCO  
HAWAIANAS  
ROSCAS  
ZOO**

**SALADAS  
CRACKERS**

**SABROSAS  
PAN CREMA  
SALADITAS  
SODAS  
BOMBITAS  
BIZCOCHITOS  
HABANERAS**

**SALADAS**

**INTEGRALES DIETÉTICAS**

**SELECTA  
HARINA DE ARROZ  
HARINA PARA TORTILLAS  
HARINA PARA HOT CAKES  
HARINA PARA PASTELES**

**2. HARINAS  
HARINAS SIMPLES**

**HARINAS PREPARADAS**

**3. ACEITES/ MANTECAS  
MANTECAS  
ACEITE**

**MANTECA CLARA  
ACEITE KARTAMIN**

**4. PASTAS  
PASTAS**

**SELECTA**

## **F. OPERACIÓN**

La Galletera, cuenta con seis plantas de producción colocadas estratégicamente dentro de la República Mexicana en los siguientes lugares:

1. Monterrey
2. Obregón
3. Vallejo (D.F.)
4. Tepeyac
5. Celaya
6. Mérida

Para hacer llegar los productos a los clientes se cuenta con bodegas y centros de redistribución a lo largo del país, en donde se reciben los productos de las plantas para entregarlos al cliente.

Se cuenta con una flotilla de transporte que sobrepasa las 3,000 unidades motrices entre vannedts, camiones cortos, tortons, trailers y minivans entre las que se incluyen mas de 120 camionetas eléctricas no contaminantes para distribución en ventas al detalle.

## **II. AREAS FUNCIONALES**

A continuación describiremos las funciones en general de cada departamento que tomamos como caso práctico (Ver anexo 1).

### **A. RECURSOS HUMANOS**

El área de recursos humanos se encarga fundamentalmente de planear las necesidades de mano de obra, análisis de puesto,

reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo y promociones del personal, compensaciones, liquidaciones, finiquitos, pago de nóminas e impuestos como los del I.M.S.S., S.A.R. e INFONAVIT. En resumen de todo lo que esté relacionado con las personas que laboran en una empresa

## **B. PRODUCCIÓN.**

El área de producción se encarga principalmente de planear la materia requerida que será utilizada para la producción del mismo, el control de calidad de producto, de su distribución, su embarque, el pago a los transportistas, la compra de refacciones y mantenimiento relacionados con el área.

## **C. MERCADOTECNIA.**

El área de mercadotecnia se encarga de dar promociones a los clientes del producto, de la publicidad, de realizar encuestas de todo lo relacionado con producto (como la calidad, precio, disponibilidad en el mercado, precio, etc.), así como de la investigación de desarrollo de nuevos productos que entrarán en el mercado. Es decir, de todo lo relacionado con la satisfacción de necesidades a los clientes y al impulso del desplazamiento de los productos.

## **D. VENTAS.**

Esta área se ha dividido en tres divisiones debido al extenso mercado que ofrece México: Ventas de autoservicio, ventas detalle y ventas mayoreo.

El canal de autoservicio nos permite llegar al consumidor final en forma directa, actualmente La Galletera, atiende a mas de 2,000 supermercados en toda la República, lo cual asegura que el consumidor tenga a su alcance los productos.

Las ventas al detalle representan el canal más importante en volumen de ventas para La Galletera, pues la actividad comercial que desarrollan es de vital importancia para mantener un liderazgo comercial en México. Actualmente La Galletera cuenta con una flotilla para dar servicio diario a mas de 500,000 clientes en la República.

El canal de mayoreo es otro pilar importante para la compañía pues a través de este se logra una mayor distribución del producto en todo el territorio nacional aunque no es por parte directa de La Galletera, pues los mayoristas se encargan de revender el producto, a sus pequeños clientes.

#### **E. FINANZAS.**

El área de finanzas se encarga de la optimización de los recursos monetarios, así como de la obtención de los mayores rendimientos como inversiones o minimizando los gastos de la empresa; también se encarga del control del efectivo, financiamientos, crédito y cobranzas, de la contabilidad de la empresa. En resumen de todo lo relacionado con los recursos monetarios de la empresa.

**III. APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA  
GALLETERA, S.A. DE C.V. (POLÍTICAS)**

## LEVANTAMIENTO, CAPTURA Y AUTORIZACION DE PEDIDOS

### I. OBJETIVO :

Establecer los lineamientos a seguir para la autorización de pedidos a clientes de crédito de La Galletera, S.A. de C.V.

### II. ALCANCE :

Es aplicable a todas las Oficinas de Ventas.

### III. DEFINICIONES :

*Pedido* : documento en el cual se registran las cantidades y tipo de productos que los clientes solicitan a La Galletera, S.A. de C.V.

### IV. POLITICAS :

#### IV.1 REQUISITOS GENERALES :

1. Para que un pedido de crédito levantado por un representante de ventas pueda ser aprobado y continúe su proceso de surtimiento, facturación y entrega al cliente, se requiere que esté activo y dado de alta previamente en el sistema.
2. El Representante de Ventas es responsable de :
  - a) Levantar el pedido al cliente, cubriendo los siguientes requisitos :
    - Utilizar el formato oficial de pedido (Anexo 1), distribuido por la Gerencia de Ventas.
    - Apegarse al recorrido.
    - Recabar la firma del cliente en el pedido.
    - Determinar las cifras control.
    - Firmar el pedido.
  - b) Entregar los pedidos para su captura, la entrega será personalmente o vía fax o paquetería de acuerdo a la localización del representante.
3. Los Representantes de Ventas deberán tramitar con los clientes mayoristas la carta de firmas autorizadas para recibir producto en sus almacenes (Anexo 2) y de actualizarla por lo menos una vez al

## LEVANTAMIENTO, CAPTURA Y AUTORIZACION DE PEDIDOS

año al realizar los censos, enviando la carta firmada al Gerente de Créditos y Cobranzas para su archivo en el expediente del cliente.

### IV.2. CAPTURA DE PEDIDOS :

4. El capturista de Pedidos es responsable de tramitar inmediatamente todos los pedidos para su surtimiento y facturación en la Bodega.
5. El personal de captura es responsable de :
  - a) Revisar que los pedidos contengan las firmas de los clientes y del representante de Ventas.
  - b) Capturar todos los productos solicitados en los pedidos incluyendo los productos no disponibles
  - c) Capturar la fecha de entrega anotada en el pedido, misma que no podrá ser asignada por el capturista.

### IV.3. AUTORIZACION DE PEDIDOS DE CREDITO :

6. El Sistema autorizará en línea todos los pedidos que cubran todos los requisitos para este efecto, por lo que el Gerente de Crédito y/o el Supervisor de Crédito y Cobranzas son responsables de :
  - a) Revisar que el sistema detenga la autorización del pedido cuando el cliente tenga :
    - Facturas completas con plazo vencido.
    - Cheques devueltos.
    - Exceda el límite de crédito autorizado.
7. En los casos de pedidos rechazados por el sistema, el Supervisor de Crédito y Cobranza es responsables de :
  - a) Generar diariamente un reporte de pedidos rechazados para su análisis y de decidir si los pedidos deberán ser autorizados o continuar como rechazados, consultando los pedidos de clientes claves con el Gerente de Crédito y Cobranzas.
  - b) Firmar la relación de pedidos que autorice, la que deberá archivarse especificando las causas por las que se aprobó un pedido rechazado por el sistema.
  - c) Actualizar la condición de los pedidos rechazados a autorizados en el sistema.

## LEVANTAMIENTO, CAPTURA Y AUTORIZACION DE PEDIDOS

8. El Gerente y/o supervisor de Crédito y Cobranzas es responsable de informar al área de Ventas los pedidos rechazados definitivamente, especificando Distrito, clientes, kilogramos y causas de su rechazo.
9. El Supervisor de Crédito y Cobranzas, es responsable de conservar en el expediente de los clientes mayoristas las cartas de autorización originales (Anexo 2) donde autorizan a que sus subalternos y/o familiares firmen de recibido en el pagaré (ver punto 3 de este Procedimiento).

### IV.4. PEDIDOS CON PROMOCIONES :

10. Todas las promociones deberán estar previamente autorizadas y dadas de alta en el sistema de Promociones
11. Al capturarse un pedido el *Sistema* validará que se cumplan los parámetros de promociones establecidos:
  - a) Que el producto capturado con promoción esté autorizado para el cliente.
  - b) Que la fecha del pedido esté dentro del rango de la promoción.
  - c) Que se tenga presupuesto disponible (en su caso).
  - d) Que el nivel de promoción capturada no exceda el autorizado.
  - e) Que el porcentaje (%) total de promociones del pedido no exceda el porcentaje (%) permitido al cliente que lo solicitó.
12. Cualquier producto de un pedido que no cumpla con las validaciones anteriores ocasionará que el pedido completo no se autorice, por lo que no podrá ser surtido ni enviado al cliente.
13. Ventas generará e imprimirá el "*Reporte de Pedidos rechazados por Promociones*" que especificará el motivo del rechazo, entregándolo al Gerente correspondiente.
14. El Gerente de ventas que reciba el "*Reporte de Pedidos rechazados por Promociones*" deberá verificar que los Representantes de Ventas a su cargo realicen las aclaraciones necesarias con los clientes, explicándoles las causas por las que

## LEVANTAMIENTO, CAPTURA Y AUTORIZACION DE PEDIDOS

no podrá surtir el pedido con las promociones rechazadas, obteniendo un nuevo pedido que no las incluya para evitar su rechazo.

15. El personal que captura el pedido recibirá un archivo vía sistemas con la información de los pedidos rechazados por promociones, este archivo le permitirá imprimir una hoja por cada pedido rechazado por promociones especificando la causa, por lo que deberá :
  - a) Anexas la hoja de rechazado al pedido correspondiente.
  - b) Guardar en un archivo especial todos los pedidos rechazados por promociones con la hoja de causas, permitiendo la consulta posterior de las áreas de Ventas y de Crédito y Cobranzas que tengan a su cargo la atención del cliente.
  - c) Conservar el archivo especial de pedidos rechazados por promociones por lo menos 3 meses para cualquier aclaración que se requiera, posteriormente deberá destruirlos.
16. Los pedidos rechazados por promociones no autorizadas serán cancelados y depurados automáticamente por el sistema. Ventas deberá generar y entregar un reporte de pedidos cancelados por este motivo al Gerente correspondiente.
17. En caso de que un pedido con status de "rechazado por promociones", pueda ser aprobado posteriormente por que se autorice y se tramite el alta de la promoción en el sistema, el Representante de Ventas deberá entregar un nuevo pedido firmado por el cliente para su captura.

### **IV.5. DEPURACION DE PEDIDOS EN EL SISTEMA :**

18. El Supervisor de Crédito y Cobranzas son responsables de :
  - a) Realizar en el sistema la cancelación manual de los pedidos rechazados, con una antigüedad de 1 a 7 días, previa revisión y autorización de Ventas, dejando evidencia de la autorización de la cancelación con las firmas de Vo.Bo. de Ventas y de Crédito en el "*Reporte de Pedidos Rechazados*", los pedidos rechazados que no hayan sido autorizados y que tengan una

## **LEVANTAMIENTO, CAPTURA Y AUTORIZACION DE PEDIDOS**

antigüedad igual o mayor a 15 días serán automáticamente depurados por el sistema.

- b) Entregar un reporte de los pedidos cancelados por este motivo a la Gerencia de Ventas correspondiente.
  - c) Conservar copia de los reportes de pedidos que fueron cancelados en un archivo cronológico.
19. El Gerente de Ventas analizará la relación de pedidos cancelados para su seguimiento y aclaración con los Representantes de Ventas y con el área de Crédito y Cobranzas.
20. El capturista es responsable del archivo diario de los pedidos capturados y de mantenerlo por tres meses, permitiendo su consulta al área de Ventas y de Crédito y Cobranzas, en caso de que sea solicitada.

ZONA		NO. CLIENTE		DIA	MES	AÑO	ORDEN DE COMPRA	
NOMBRE DEL NEGOCIO						FECHA DE ENTREGA		
DIRECCION						OBSERVACIONES		
POBLACION								
ESTADO								
CLAVE	DESCRIPCION	VENTA	PROM.	CLAVE	DESCRIPCION	VENTA	PROM.	
<b>CONFECCIONES</b>								
<b>DULCES</b>				<b>MALVAISCO</b>				
101	MATEQUILLA			601	ARCO IRIS			
102	FINEZZA			602	COLORINES			
				603	MERENGUE			
<b>CUBIERTA DE CHOCOLATE</b>								
201	FLIPY			<b>SALADAS</b>				
202	MAMUT			701	SABROSAS			
203	COCOCHOCO			702	PAN CREMA			
204	LHOKS			703	SALADITAS			
205	CHOCOLATINES			704	SODAS			
				705	BOMBITAS			
				706	BIZCOCHITOS			
<b>RELLENO DE CREMA</b>				<b>INTEGRAL DIETETICAS</b>				
301	EMPERADOR			801	HABANERAS			
302	D'ORO			<b>HARINAS</b>				
303	COMBINADO			<b>HARINAS SIMPLES</b>				
304	FLOR DE NARANJO			901	SELECTA			
305	MINI-BITS			902	HARINA DE ARROZ			
306	CREMAS DE NIEVE			<b>HARINAS PREPARADAS</b>				
307	PIRUETAS			911	HARINA PARA TORTILLAS			
<b>FRUTA</b>				912	HARINA PARA HOT CAKES			
401	FRUTANA			913	HARINA PARA PASTELES			
402	BARRA DE HGO			<b>SACEITES/MANTECAS</b>				
<b>A BASE DE HARINA Y AZUCAR</b>				<b>MANTECAS</b>				
501	MARIAS			1001	ACEITE			
502	MARAVILLAS			1002	MANTECA CLARA			
503	OVALADAS			1003	ACEITE KARTAMIN			
504	ANIMALITOS			<b>EXPANSES</b>				
505	DELICIAS			<b>PASTAS</b>				
506	GRAGEITAS			2001	SELECTA			
507	RICANELAS							
508	BARRA DE COCO							
509	HAWAIANAS							
510	ROSCAS							
511	ZOO							
FIRMA DEL REPRESENTANTE DE VENTAS						FIRMA DEL CLIENTE		

México, D.F. \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 19\_\_.

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
P R E S E N T E .**

Por medio de este escrito, en mi carácter de \_\_\_\_\_, de la empresa denominada \_\_\_\_\_, comparezco a fin de otorgar ante La Galletera, S.A. de C.V. nuestra conformidad y toda la autorización en cuanto a derecho sea necesaria, para que las firmas suscritas en este documento y las personas precisadas en el, sean las únicas con facultades suficientes para obligarse a nombre y en nuestra representación, por las mercancías que adquiera y reciba de La Galletera, S.A. de C.V.; por la firma de las facturas-pagaré correspondientes y por el pago por el producto que nos sea vendido, lo que antecede en términos de lo dispuesto por el Artículo 9o de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito vigente en el país.

1o. NOMBRE  
FIRMA

5o. NOMBRE  
FIRMA

2o. NOMBRE  
FIRMA

6o. NOMBRE  
FIRMA

3o. NOMBRE  
FIRMA

7o. NOMBRE  
FIRMA

4o. NOMBRE  
FIRMA

8o. NOMBRE  
FIRMA

Así mismo, el suscrito declara bajo protesta decir la verdad y responsabilizarse ante La Galletera, S.A. de C.V., de las obligaciones contraídas en virtud de las facturas-pagaré correspondientes y por el pago de la mercancía adquirida.

---

FIRMA DE CONFORMIDAD

## CONCILIACION AUTOMATICA DE CUENTAS CONCENTRADORAS.

### I. OBJETIVO :

Establecer los lineamientos para la conciliación automática de depósitos y cargos de las cuentas concentradoras existentes en las Instituciones Bancarias autorizadas (Banamex, Bancomer, Bital e Inverlat) contra los registros aplicados en la cartera de Crédito y Cobranza.

### II. ALCANCE :

Es aplicable a Bodegas, Agencias, clientes de Productos y Sub-productos industriales que efectúen depósitos para pago de facturas y a todos los departamentos involucrados en el control y registro contable de los movimientos de las Cuentas Bancarias Concentradoras de La Galletera, S.A. de C.V.

### III. DEFINICIONES :

*Depósitos en ruta* : son los depósitos realizados directamente en el Banco por el personal de La Galletera en las cuentas bancarias concentradoras autorizadas a nivel nacional (Banamex, Bancomer y Bital).

*Depósitos directos* : son los depósitos realizados por los clientes, en las cuentas bancarias concentradoras autorizadas en Banamex y Bancomer, utilizando las unifichas anexas a las facturas.

*Depósitos reales*: son los depósitos acreditados en las cuentas bancarias concentradoras de La Galletera.

*Créditos duplicados*: son dos o más créditos aplicados por los Bancos en las cuentas bancarias concentradoras con fecha, referencia, importe, cuenta y sucursal bancaria iguales.

*Estadístico de Cobranza*: reporte con la información concentrada de créditos aplicados por concepto de cobranza, ordenado por día y Banco (Anexo 1).

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## **CONCILIACION AUTOMATICA DE CUENTAS CONCENTRADORAS.**

*Reporte de Movimientos No Conciliados:* reporte que detalla todos los cargos aplicados por los Bancos pendientes de aclarar (Anexo 2).

*Reporte de Movimientos No Conciliados Bancos:* reporte que detalla todos los cargos aplicados por los Bancos, pendientes de conciliar y contabilizar (Anexo 3), proporcionando el detalle de la Conciliación Bancaria.

*Conciliador Automático de Cheques:* proceso que verifica las transacciones del sistema de "Cheques Devueltos" (cartera) contra las de los sistemas de los Bancos eliminando en forma automática los cheques pendientes de reclamar.

*Conciliador Automático de Cargos:* proceso que contabiliza en forma automática todos los cargos financieros derivados de comisiones por depósitos foráneos.

### **IV. POLITICAS:**

#### **IV.1 CONCILIACION DE CREDITOS :**

1. El Supervisor de Crédito y cobranzas es responsable de :
  - a) Verificar que se realice el proceso diario (vía sistema) de los depósitos acreditados por los Bancos en las cuentas bancarias concentradoras de La Galletera.
  - b) Generar diariamente el "Estadístico de Cobranza" y validarlo vs. los estados de cuenta.
  - c) Generar y liberar la póliza automática de Cobranza cada lunes (semanal).
  - d) Realizar semanalmente la conciliación de bancos - cartera a través del "Sistema de Conciliación Automática" con la información de los depósitos reales en Bancos y verificar, al cierre de periodo, que no existan partidas en conciliación mayores a 2 periodos de antigüedad.
  - e) Generar, investigar y depurar el reporte de Estado de cuenta de créditos duplicados.
  - f) Aclarar con los Bancos los depósitos no acreditados y los depósitos duplicados en las cuentas concentradoras de La

## **CONCILIACION AUTOMATICA DE CUENTAS CONCENTRADORAS.**

- Galletera, así como depurar las partidas aclaradas en la conciliación de depósitos.
- g) Generar y depurar el reporte de Movimientos no conciliados de Bancos y Cartera (Anexo 4).
  - h) Validar que diariamente se genere el proceso automático de conciliación de depósitos.
2. El Supervisor de Crédito y cobranzas es responsable de capturar en el sistema la información de depósitos para generar la Carta de Ingresos semanal y de transmitirla al Sistema de Conciliación de depósitos para su revisión por el Contador.
3. El Contador es responsable de:
- a) Realizar la carga del archivo de las Cartas de Ingreso transmitidas por el Supervisor de Crédito y Cobranza en el Sistema de conciliación para generar el reporte de Movimientos reales de Cartera (Anexo 5); en caso de que no se tenga el archivo correspondiente deberá realizar la captura de la información.
  - b) Revisar los depósitos diarios.
  - c) Generar diariamente el reporte de Movimientos reales de Bancos (Anexo 6) y validarlo contra la Carta de Ingresos transmitida por el Supervisor de Crédito y Cobranzas.
  - d) Generar el reporte de Movimientos no conciliados de Bancos y Cartera (Anexo 4).
  - e) Realizar la depuración semanal de la Conciliación de depósitos bancarios.
  - f) Revisar y enviar, las aclaraciones de los movimientos no conciliados en cartera al Supervisor de Crédito y cobranzas.
4. El Analista de Crédito y Cobranzas es responsable de realizar semanalmente las siguientes actividades :
- a) Recuperar con el Banco los comprobantes de cargos de las cuentas bancarias concentradoras por concepto de una reclamación.
  - b) Controlar y coordinar la entrega de dicha documentación al Analista Contable responsable de las conciliaciones.
  - c) Recibir de Contabilidad copia de todos los faltantes detectados y solicitar las aclaraciones necesarias.

## **CONCILIACION AUTOMATICA DE CUENTAS CONCENTRADORAS.**

- d) Notificar a la Dirección de Auditoría los faltantes no aclarados por la Contabilidad un mes.
  - e) Generar la póliza de cheques devueltos automática y validarla vs. el reporte de cheques devueltos del período (cartera).
  - f) Liberar las pólizas automáticas de cheques devueltos.
  - g) Generar el reporte de movimientos no conciliados y:
    - Supervisar que no existan cheques devueltos, pendientes de entregar por los Bancos, cargados a la cuenta bancaria con una antigüedad mayor a 5 días.
    - Supervisar que se contabilicen los cargos financieros cada semana.
  - h) Reclamar al Banco todos aquellos cargos con antigüedad mayor a 10 días cuya documentación no haya sido recibida por La Galletera.
5. El Analista de Crédito y Cobranzas es responsable de realizar al cierre de período :
- a) Recibir del área de Contraloría la copia de las Carátula de las Conciliaciones Bancarias de las Cuentas Concentradoras los jueves de cada período.
  - b) Elaborar la integración de cheques devueltos de clientes de crédito.
6. El Auxiliar de Crédito y Cobranzas es responsable de:
- a) Correr el proceso Conciliador Automático de Cheques en forma diaria a las 17:00 horas.
  - b) Generar el reporte de Movimientos No Conciliados para :
    - Detectar los comprobantes de cheques devueltos pendientes de entregar por los Bancos con una antigüedad mayor a 5 días hábiles.
    - Supervisar que no existan cheques devueltos pendientes de conciliar.
  - c) Recuperar y capturar los cheques devueltos en el Sistema de cheques devueltos (cartera) .
  - d) Custodiar los documentos hasta que el responsable de Crédito y Cobranza reciba el documento para cobro.

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**SISTEMA DE CONCILIACION DIARIO**  
**DEPOSITOS BANCARIOS POR CUENTA**  
**DEL 28 DE ABRIL DE 1997**

<b>BANCO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>TOTAL</b>
BANCOMER	12557218-9	\$ 1,978,306.00
BANCOMER	12557218-9	\$ 1,026,493.00
BANCOMER	12557218-9	\$ 10,258,422.03
BANCOMER	01240026-1	\$ 526,787.00
BANCOMER	01240026-1	\$ 2,235,981.00
BANAMEX	00003532-2	\$ 25,005,482.00
BANAMEX	00003532-2	\$ 423,187.09
BANAMEX	00003532-2	\$ 26,258.00
BANAMEX	00003532-2	\$ 46,764.00
BANAMEX	00003532-2	\$ 5,564,654.00
BITAL	01253859-5	\$ 56,545,776.00
BITAL	01253859-5	\$ 2,348.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 103,640,458.12</b>

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**REPORTE DE MOVIMIENTOS NO CONCILIADOS**  
**DEL 28 DE ABRIL DE 1997**

FECHA DEPOSITO	DIAS CONC	BANCO	CUENTA	POBLACION	VALOR	MOTIVO	CLAVE MOV
30/03/97	29	BITAL	01253859-5	D.F.	\$ 2,563	OTROS CARGOS	000
1/04/97	27	BITAL	01253859-5	S.L.P.	\$ 4,587	OTROS CARGOS	000
5/04/97	23	BANAMEX	00003532-2	DGO.	\$ 586	OTROS CARGOS	000
7/04/97	21	BANAMEX	00003532-2	TUXTLA GTZ.	\$ 890	OTROS CARGOS	000
15/04/97	13	BANAMEX	00003532-2	GTO.	\$ 325	OTROS CARGOS	000
15/04/97	13	BANCOMER	12557218-9	D.F.	\$ 2,694	OTROS CARGOS	000
18/04/97	10	BANCOMER	12557218-9	LEON	\$ 358	OTROS CARGOS	000
25/04/97	3	BANCOMER	01240026-1	CHIH.	\$ 156	OTROS CARGOS	000
27/04/97	1	BANCOMER	01240026-1	D.F.	\$ 519	OTROS CARGOS	000
27/04/97	1	BITAL	01253859-5	VER	\$ 1,884	OTROS CARGOS	000
				TOTAL	\$ 14,562		

8

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**REPORTE DE MOVIMIENTOS NO CONCILIADOS EN BANCOS**  
**DEL 28 DE ABRIL DE 1997**

DOCTO	FECHA DEPOSITO	BANCO	VALOR	CLAVE MOV	DESCRIPCION	CONC
1422	30/03/97	BITAL	25.00	0090	IVA POR COM DPTO EN FIRME	0
969	1/04/97	BANAMEX	3.75	0053	IVA	0
7257	5/04/97	BANCOMER	340.00	0004	CHEQUE DEVUELTO	0
2475	7/04/97	BANCOMER	4.50	0053	IVA	0
2685	15/04/97	BITAL	5.50	0053	IVA	0
2546	15/04/97	BANCOMER	1200.00	0004	CHEQUE DEVUELTO	0
2187	18/04/97	BANAMEX	600.00	0004	CHEQUE DEVUELTO	0
2859	25/04/97	BANAMEX	25.00	0090	IVA POR COM DPTO EN FIRME	0
2484	27/04/97	BITAL	25.00	0090	IVA POR COM DPTO EN FIRME	0
2487	27/04/97	BITAL	4.50	0053	IVA	0
2578	27/04/97	BANCOMER	25.00	0090	IVA POR COM DPTO EN FIRME	0

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**CREDITO Y COBRANZAS**  
**CONCILIACION AUTOMATICA DE COBRANZA**  
**DEPOSITO NO CONCILIADOS**

CARTERA FECHA DEL 25/04/97 AL 27/04/97

BANCOS FECHA DEL 25/04/97 AL 27/04/97

CARTERA					BANCO						
NO.	NO.	FECHA	IMPORTE	DESCRIPCION	NO.	FECHA	BANCO	IMPORTE	DESCRIPCION	SUCURSAL	CIUDAD
DOCTO.	REFERENCIA				DOCTO						
1422	51889	27/04/97	2,583.00	PAGO FACTURA	1422	27/04/97	BITAL	25.00	COMISION	0145	D.F.
2578	88925	27/04/97	519.00	PAGO FACTURA	2578	27/04/97	BANCOMER	4.58	IVA	548	VER.
4571	98842	27/04/97	890.00	PAGO FACTURA	4571	27/04/97	BANAMEX	890.00	CHE. DEV.	892	DGO.
								TOTAL BANCOMER	0		
								TOTAL BANAMEX	0		
								TOTAL BITAL	0		
								GRAN TOTAL	0		

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
SISTEMA DE CONCILIACION  
REPORTE DE MOVIMIENTOS REALES EN CARTERA  
DEL 27/04/97 AL 27/04/97**

CLAVE	FECHA	POBLACION	OBSERVACION	IMPORTE
0005	27/04/97	LEON	TOTAL DOCTOS	107,052.99
0013	27/04/97	TAMPICO	TOTAL DOCTOS	38,256.67
0034	27/04/97	CHIHUAHUA	TOTAL DOCTOS	108,034.75
0077	27/04/97	OBREGON	TOTAL DOCTOS	57,723.50
0090	27/04/97	D.F.	TOTAL DOCTOS	157,588.00
0085	27/04/97	DURANGO	TOTAL DOCTOS	25,835.24
0045	27/04/97	MONTERREY	TOTAL DOCTOS	98,589.50
0057	27/04/97	GUADALAJARA	TOTAL DOCTOS	48,754.32
0082	27/04/97	MICHOACAN	TOTAL DOCTOS	21,598.25
			TOTAL	683,413.22

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**SISTEMA DE CONCILIACION**  
**REPORTE DE MOVIMIENTOS REALES EN BANCOS**  
**DEL 27/04/97 AL 27/04/97 RESUMIDO**

GLOBAL				
POBLACION	BANCO	SUCURSAL	TOT- DOCTOS	IMPORTE
LEON	BANAMEX	568	TOT- DOCTOS	107,052.99
TAMPICO	BANCOMER	548	TOT- DOCTOS	38,256.67
CHIHUAHUA	BANAMEX	692	TOT- DOCTOS	108,034.75
OBREGON	BITAL	087	TOT- DOCTOS	57,723.50
D.F.	BANAMEX	965	TOT- DOCTOS	157,568.00
DURANGO	BANCOMER	452	TOT- DOCTOS	25,835.24
MONTERREY	BANCOMER	542	TOT- DOCTOS	98,589.50
GUADALAJARA	BITAL	692	TOT- DOCTOS	48,754.32
MICHOACAN	BANAMEX	126	TOT- DOCTOS	21,598.25
				<b>663,413.22</b>

## EMISION DE NOTAS DE CREDITO

### I. OBJETIVO :

Establecer los lineamientos a seguir para la emisión de Notas de Crédito y para el control de las bonificaciones al liquidar y descuentos por pronto pago.

### II. ALCANCE :

Todas las transacciones que den origen a una bonificación al liquidar y a un descuento por pronto pago.

### III. DEFINICIONES :

*Bonificaciones al liquidar* : deducciones autorizadas a los clientes en el momento de recibir su pago o liquidar una factura.

*Descuentos por pronto pago* : porcentaje de descuento autorizado a los clientes que efectúan su pago antes de la fecha de vencimiento de su factura.

### IV. POLITICAS :

#### IV.1.- GENERALES :

1. La Gerencia de Crédito y Cobranzas Regionales son las únicas facultadas para emitir Notas de Crédito derivadas de la facturación a crédito a clientes y para mantener el archivo fiscal de las Notas de Crédito.
2. Todas las devoluciones, bonificaciones al liquidar y descuentos por pronto pago, deberán soportarse con una Nota de Crédito con la firma de autorización del Gerente de Crédito y Cobranzas que deberá validar su procedencia.
3. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de que toda diferencia en el pago de facturas se investigue mediante la emisión de las volantas, por lo que el saldo deberá permanecer en la

## **EMISION DE NOTAS DE CREDITO**

cartera hasta que se tenga la documentación soporte necesaria para emitir la Nota de Crédito correspondiente.

4. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de entregar oportunamente al área de Ventas las "Volantas de saldos a cargo" (Anexo 1) para que se realicen las investigaciones y aclaraciones necesarias en un plazo máximo de 50 días, contados a partir de la fecha de entrega de la volanta a Ventas.
5. Los saldos no aclarados por el personal de ventas dentro del plazo de 50 días, de acuerdo a los lineamientos establecidos en esta Política, serán cancelados de la cartera con la transacción : "Saldos no aclarados por Ventas", el monto correspondiente se aplicará al centro de Costos de la Dirección de Ventas .
6. El plazo para aclaración de una volanta de saldos se considera a partir de su recepción por Ventas, en caso de cambios o retiros del personal de Ventas que tenga bajo su responsabilidad la aclaración de una volanta de saldo a cargo, no se otorgará prórroga en el plazo para su aclaración.
7. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de dar seguimiento a la aclaración oportuna de las volantas de saldo a cargo por parte del área de Ventas.

## EMISION DE NOTAS DE CREDITO

8. Los motivos que originan una Nota de Crédito son :

**Descripción del Motivo**

- Publicidad no pagada por Ventas.
- D.P.P.P. Improcedente.
- Diferencia en precio no autorizado.
- Promociones no entregadas.
- Descuentos no autorizados.
- Premios en especie no entregados.

**Descripción del Motivo**

- Promociones no autorizadas.
- Devoluciones posteriores improcedentes.
- Devoluciones inmediatas no registradas por Operaciones.
- Faltantes de mercancías.
- Descuento en escala no reconocidos por división de pedidos.

9. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de obtener la firma de autorización del Contador en la "Solicitud a Nota de Crédito" (Anexo 2) antes de generar la Nota de Crédito correspondiente.

10. Los saldos mayores a N\$ 3,000.00 (Tres mil nuevos pesos 00/100 m.n.) que estén en aclaración con la volanta de saldos correspondiente, podrán ser motivo de rechazo de pedidos, la autorización de pedidos de estos clientes requerirá el Vo.Bo. por escrito del Gerente de Créditos y Cobranzas.

11. La(s) volanta(s) de crédito con saldo a favor del cliente se utilizarán para traspasos en el saldo del cliente cuando el plazo de aclaración esté vencido, previa autorización por escrito del Gerente de Crédito y Cobranzas.

## EMISION DE NOTAS DE CREDITO

12. La depuración de los saldos menores (+/- N\$ 10.00) se realizará antes de la generación e impresión de las volantas y no emitir la Nota de Crédito correspondiente; las transacciones que se utilizarán para la documentación de saldos menores son :

<u>Transacción</u>	<u>Descripción</u>
5501	Cancelación de Saldo Rojo
5502	Cancelación de Saldo Negro

13. El Contrador es responsable de designar el personal que revisará la(s) solicitud(es) a Nota de Crédito que le presente el personal de Crédito y Cobranzas para su autorización, y en su caso de agilizar o realizar la autorización de las mismas.

Nota : Toda(s) la(s) solicitud(es) a Nota de Crédito deberán tener anexo el soporte documental requerido por Contraloría para que autorice su aplicación a la Cartera.

### IV.2.- EMISION Y ENTREGA DE LAS VOLANTAS DE SALDOS A VENTAS :

14. El personal de Ventas deberá :
- Recibir las volantas de saldo a cargo del cliente (Anexo 1), firmarla de recibido y de compromiso de aclaración en el plazo establecido, regresándola a Crédito y Cobranzas.
  - Realizar las aclaraciones necesarias con el cliente o con las áreas involucradas de Grupo Gamesa para recabar el soporte correspondiente de acuerdo al motivo de saldo; por ejemplo :

#### Motivo

- Diferencias en precios.
- Devoluciones no aplicadas.
- Promociones no entregadas.

#### Soporte

- Factura y lista de precios.
- Nota de Entrada al Almacén.
- Boletín de promociones autorizadas y fac correspondiente.

## EMISION DE NOTAS DE CREDITO

- c) Una vez aclarado el motivo del saldo deberá anotarlo en la volanta, anexando el soporte documental necesario para su cancelación.
  - d) Firmar la volanta de saldo a cargo para autorizar la cancelación y entregarla al Supervisor de Crédito y Cobranzas antes de su plazo de vencimiento.
15. El Supervisor de Cobranza deberá :
- a) Consultar en el sistema las volantas con saldo a cargo cuyo plazo de aclaración esté por vencer y capturar el motivo que generó el saldo en base a la información del cliente o del área de Ventas; cuando no tenga la información del motivo en la fecha de vencimiento de la volanta deberá investigarlo.
  - b) Decidir la clave del motivo para afectar un centro de costos de Ventas u Operaciones cuando los saldos aclarados se deriven de causas imputables al personal de estas áreas, debiendo considerarlos como saldos no aclarados, la transacción elegida se aplicará en el centro de costos de ventas a través de una interfase.

### **IV.3.- EMISION Y AUTORIZACION DE LA SOLICITUD A NOTA DE CREDITO (Anexo 2)**

16. El Supervisor de Crédito y Cobranzas deberá :
- a) Consultar diariamente vía pantalla el lote de volantas con saldo a cargo con las siguientes opciones :
    - Volantas con plazo de aclaración vencido.
    - Volantas con plazo de aclaración por vencer.
    - Volantas aclaradas antes de su plazo de vencimiento.
    - Volantas con saldo igual o menor a N\$ 100.00 (cien nuevos pesos 00/100 m.n.).
  - b) Seleccionar las volantas que tengan todo el soporte necesario para generar la solicitud a Nota de Crédito en base a los siguientes criterios :
    - Por Bodega / Cliente / Todo el lote de volantas con plazo de aclaración vencido.
    - Todo el lote a cargo del cliente con plazo vencido y por vencer.

## EMISION DE NOTAS DE CREDITO

- Seleccionando un sólo cliente o cadena con la combinación 1 y 2.
  - Por Bodega / Cadenas con la combinación 1 y 2.
- c) Decidir diariamente que volantas se incluirán en el reporte de "Solicitud a Nota de Crédito", para lo cual deberán tener capturado el motivo correspondiente.
  - d) Generar e imprimir el reporte de "Solicitud a Nota de Crédito" por cliente o cadena y por el lote de volantas seleccionadas.
  - e) Anexar al original y copia de la "Solicitud a Nota de Crédito" todas la volantas de saldo a cargo debidamente aclaradas, o las volantas a cargo con plazo de aclaración vencido firmadas por Créditos y Cobranzas certificando el motivo, incluyendo el soporte de la aclaración.
  - f) Entregar al Jefe de Contabilidad en la fecha establecida el original del reporte de "Solicitud a Nota de Crédito" con las volantas y el soporte necesario para su revisión y autorización.
17. La solicitud a Nota de Crédito se imprimirá en original y copia, su distribución será la siguiente :  
Original : Créditos y Cobranzas.  
Copia : Contabilidad.
18. Contabilidad deberá revisar la solicitud con la información anexa, si todas las volantas proceden firmará de conformidad el original y copia de la Solicitud a Nota de Crédito regresándola al área de Crédito y Cobranzas; cuando no proceda una o más volantas, el área de Crédito y Cobranzas deberá cancelar la Solicitud generada iniciando el proceso de emisión de un nuevo reporte con el soporte requerido, marcando como no autorizada la volanta que no cubrió los requisitos de Contabilidad.

### **IV.4.- EMISION DE LA NOTA DE CREDITO (Anexo 3) :**

19. El Supervisor de Crédito y Cobranzas deberá emitir la Nota de Crédito capturando el número de folio de la "Solicitud a Nota de Crédito" autorizada por Contabilidad y su distribución es la siguiente:

## EMISION DE NOTAS DE CREDITO

Original : Cliente

Copia 1 : Contraloría / póliza de gastos.

Copia 2 : Dirección de Ventas de Zona / soporte del gasto aplicado  
(en su caso).

Copia 3 : Crédito y Cobranzas / soporte operativo.

Copia 4 : Consecutivo fiscal / archivo de Oficina Regional.

Anexando como soporte la(s) volanta(s) de saldo a cargo firmadas  
de recibido por Ventas o el soporte de la aclaración.

20. Contabilidad deberá dar seguimiento a la recepción de la copia No. 1 de la Nota de Crédito firmada por el Gerente de Crédito y Cobranzas con los soportes necesarios y a la afectación de la interfase contable.
21. El Supervisor de Crédito y Cobranzas deberá generar el reporte de "Resumen de motivos por aplicación de saldos" (Anexo 4), para obtener información de los montos de las deducciones aplicadas por bonificaciones al liquidar en las transacciones de créditos:
  - Transacción de saldos aclarados
  - Transacción bonificación al liquidar
  - Transacción de saldos no aclarados(Ver Anexo 4 para explicación de motivos)

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**SOLICITUD DE NOTA DE CREDITO**  
**VOLANTA SALDO DE CARGO AL CLIENTE**

**CLIENTE:** ABARROTES, S.A. DE C.V.  
**DIRECCION:** ORIENTE NO. 538  
 CENTRAL DE ABASTOS  
**POBLACION:** MEXICO  
**ESTADO:** D.F.  
**RFC:** AAR841030-TW8

**AGENTE:** J.J. ALAMILLA

**PLAZO PARA ACLARACION: 30 DIAS A PARTIR DE LA FECHA DE ENTREGA**

CLAVE	TRANSACCION	CARGO	CREDITO	F. TRANS.
101	FACTURA	\$ 16,611.48		23/03/97
302	BONIFICACION AL FACTURAR		\$ 49.28	23/03/97
702	DEVOLUCIONES		\$ 938.60	23/03/97
802	PAGO		\$ 14,998.55	23/04/97
202	D.P.P. NORMAL		\$ 306.05	23/04/97
	<b>SALDO</b>	<b>\$ 321.00</b>		

1. FECHA DE ENTREGA: \_\_\_\_\_
2. FECHA DE VENCIMIENTO: \_\_\_\_\_
3. MOTIVO DE LA GENERACION DEL SALDO: \_\_\_\_\_
4. SOPORTE ENTREGADO PARA AUTORIZACION: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 RECIBIO CRED Y COB

\_\_\_\_\_  
 RECIBIO VENTAS

\_\_\_\_\_  
 AUTORIZO CRED Y COB

\_\_\_\_\_  
 AUTORIZO VENTAS

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**MODULO DE SOLICITUD A NOTA DE CREDITO**  
**SOLICITUD A NOTA DE CREDITO**

**AGENTE:** ALMA ALBA **FECHA:** 23/04/97 **POBLACION:** MEXICO, D.F.

**CLIENTE:** COMERCIAL MEXICANA, S.A. DE C.V.

<b>VOLANTA</b>	<b>FACTURA</b>	<b>MOTIVO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>I.V.A.</b>	<b>TOTAL</b>
184651	3AJ29425	40	CANCELACION DE SALDOS INFERIORES A \$100.00	\$ 43.11	\$ 6.46	\$ 49.57



**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**CATALOGO DE MOTIVOS DE TRANSACCIONES DE SALDOS**

NUMERO	DESCRIPCION	CARGO A:
1	PUBLICIDAD NO PAGADA POR VENTAS	VENTAS
2	DESCUENTO POR PRONTO PAGO IMPROCEDENTE	VENTAS
3	DIFERENCIA EN PRECIO NO AUTORIZADA	VENTAS
4	PROMOCIONES NO ENTREGADAS	VENTAS
5	DESCUENTOS NO AUTORIZADOS	VENTAS
6	PREMIOS EN ESPECIE NO ENTREGADOS	VENTAS
7	PROMOCIONES NO AUTORIZADOS	VENTAS
8	DEVOLUCIONES POSTERIORES IMPROCEDENTES	VENTAS
9	DEVOLUCIONES INMEDIATAS NO REGISTRADAS POR OPERACIONES	OPERACIONES
10	FALTANTES DE MERCANCIA	OPERACIONES
11	CANCELACION DE SALDOS NEGROS \$100.00	
	MAXIMO DEBE DE SER EL 2% DEL VALOR DE LA FACTURA	CREDITO
	MINIMO DEBE DE SER EL 2% DEL VALOR DE LA FACTURA	VENTAS
12	ERROR DE DESCUENTO AL FACTURAR	VENTAS
13	PROMOCION AUTORIZADA NO ENTREGADA	VENTAS
14	DIFERENCIA DE PRECIO AL FACTURAR	VENTAS
15	BONIFICACION AL LIQUIDAR	VENTAS
16	SALDOS ACLARADOS POR VENTAS	VENTAS
17	CANCELACION DE SALDOS ACLARADOS POR VENTAS	VENTAS
18	SALDOS ACLARADOS POR OPERACIONES	OPERACIONES
19	CANCELACION DE SALDOS ACLARADOS POR OPERACIONES	OPERACIONES
20	SALDOS NO ACLARADOS POR VENTAS	VENTAS
21	CANCELACION DE SALDOS NO ACLARADOS POR VENTAS	VENTAS
22	SALDOS NO ACLARADOS POR OPERACIONES	OPERACIONES
23	CANCELACION DE SALDOS NO ACLARADOS POR OPERACIONES	OPERACIONES

## ELABORACION Y DISTRIBUCION DE FACTURAS

### I. OBJETIVO :

Establecer los lineamientos a seguir en la elaboración y distribución de facturas de La Galletera, S.A. de C.V.

### II. ALCANCE :

La Gerencia de Ventas y la Gerencia de Crédito y cobranzas.

### III. DEFINICIONES :

*Factura* : Documento en el cual se registran las unidades y valores de productos vendidos a los clientes, el cual sirve de base para efectuar el cobro.

### IV. POLITICAS :

#### IV.1 GENERALES :

1. Todas las ventas de productos deberán soportarse con una factura, que se emitirá en La Galletera, siguiendo el número consecutivo que les corresponda.
2. La distribución de la Factura es la siguiente :

Factura original :		Auxiliar de guías de Cobranza para anexas a la Guía de Cobranza. Chofer para entrega al Cliente al recibir.
Copia (amarilla) :	1	
Copia (rosa) :	2	Supervisor de Créditos y Cobranzas / Auxiliar de guías de Cobranza / Analista de Crédito para archivo del responsable de cobro. Auxiliar de guías de Cobranza/Jefe de Contabilidad
Copia (azul) :	3	de la Oficina Regional para consecutivo fiscal.

## ELABORACION Y DISTRIBUCION DE FACTURAS

<b>Factura original :</b>	<b>Auxiliar de guías de Cobranza para anexar a la Guía de Cobranza.</b>
<b>Copia (amarilla) :</b>	<b>1 Chofer para entrega al Cliente al recibir.</b>
<b>Copia (rosa) :</b>	<b>2 Supervisor de Créditos y Cobranzas / Auxiliar de guías de Cobranza / Analista de Crédito para archivo del responsable de cobro.</b>
<b>Copia (azul) :</b>	<b>3 Auxiliar de guías de Cobranza/Jefe de Contabilidad de la Oficina Regional para consecutivo fiscal.</b>
<b>Copia (verde) :</b>	<b>4 Auxiliar de guías de Cobranza/Supervisor de Cobranza o el Especialista de Cuentas Nacionales, para entregar al responsable de cobro, anexándola a la Guía de Cobranza.</b>
<b>Copia (blanca) :</b>	<b>5 Jefe de Operaciones para archivo.</b>

3. Los lineamientos que deberán seguirse para el control de las ventas de contado se señalan en el Procedimiento: Ventas Contado (Anexo 1).

### IV.2 ELABORACION DE FACTURAS Y ENTREGA A CLIENTES :

4. El personal de Verificación y Documentación es responsable de:
  - a) Generar las facturas de contado y las facturas de crédito por los pedidos de crédito autorizados.
  - b) Custodiar las facturas y coordinar su envío al cliente, indicando al chofer la documentación de retorno (Anexo 2) de los clientes de crédito que deberá traer a su regreso a La Galletera; la documentación y el monto cobrado por las facturas de contado siempre deberá regresar a La Galletera para liquidar el Viaje.

## ELABORACION Y DISTRIBUCION DE FACTURAS

- a) Recabar fecha, sello y firma de recibido de los clientes de crédito en el *pagaré* inserto en la factura original en la parte inferior de la misma (Anexo 3) excepto en el caso de mayoristas de Zona Norte en que el cliente firmará el pagaré inserto en la copia 2 (rosa) y 4 (verde) de las facturas.
- b) Obtener con los clientes los documentos y/o requisitos de cobro señalados en el Anexo 2.
- c) Cobrar en todos los casos el importe de la factura de contado a los clientes de este tipo, por ningún motivo podrá entregar producto a clientes de contado si no lo paga el cliente al momento de recibirlo, en estos casos el chofer deberá regresarlo al almacén para que se cancele la factura de contado (ver Procedimiento: Ventas Contado).
- d) Regresar a La Galletera para entregar la documentación de clientes de crédito al Jefe de Operaciones para liquidar el viaje generado y efectuar la liquidación de los clientes de contado en caja depositando el dinero cobrado.

### IV.3 ENTREGA DE DOCUMENTACION A CREDITO Y COBRANZAS :

- 6. El personal de Verificación y Documentación es responsable de:
  - a) Verificar que la documentación de retorno de los clientes de crédito cubra los requisitos para su cobro (Anexo 2) y que las facturas de crédito estén firmadas de recibido en el pagaré inserto en las facturas (Anexo 3), para liberar el viaje del chofer, después de afectar las devoluciones en el sistema.
  - b) Imprimir y entregar las Notas de Devolución con el formato de "*Control de Notas de Devolución Automaticas*", al Auxiliar de Guías de Cobranza, solicitando su firma y fecha de recibido.
  - c) Generar e imprimir la "*Guía de envío*" (Anexo 4), para entregar al Auxiliar de Guías de Cobranza toda la documentación de retorno (Anexo 2) que cubra los requisitos para su cobro, solicitando su firma y fecha de recibido en una copia de la Guía de Envío.

## ELABORACION Y DISTRIBUCION DE FACTURAS

- d) Conservar un archivo cronológico de toda la documentación con firma y fecha de recibido del Auxiliar de Guías de Cobranza; en los Ceredis o Bodegas que no se tenga un Auxiliar de Guías de Cobranza, los documentos para cobro se le enviarán al Supervisor de Créditos y Cobranzas correspondiente.
7. El Auxiliar de Guías de Cobranza o el Supervisor de Crédito y Cobranzas que reciban documentación deberán:
- a) Validar que la documentación que le entregue el personal de Verificación y Documentación con la "*Guía de envío*" cubra todos los requisitos para su cobro, firmando de recibido una copia, en caso de que no esté completa deberá anotar las observaciones necesarias en la copia de la guía, recibiendo únicamente la documentación que esté completa.
  - b) Salvaguardar todos los documentos para cobro desde el momento en que los recibe del responsable de Verificación y Documentación hasta el momento de enviarlos o entregarlos al Supervisor de Créditos y Cobranzas o al Departamento de Cuentas Nacionales para su cobro.
  - c) Dar seguimiento semanal a las facturas pendientes de recibir del departamento de Verificación y Documentación, solicitando su entrega para continuar su trámite de cobro en el caso de clientes de crédito.
  - d) Enviar la documentación original para su cobro al Supervisor de Créditos y Cobranzas, solicitando su firma y fecha de recibido en una copia de la guía de cobranza para su archivo.
  - e) Conservar un archivo cronológico de toda la documentación con firma y fecha de recibido del Supervisor de Créditos y Cobranza.
8. El Jefe de Contabilidad es responsable de verificar que todas las facturas "canceladas" se sellen con esta leyenda, así como del archivo fiscal de facturación en la Galletera y de la custodia de los documentos en blanco para garantizar su adecuado manejo y control por los responsables del mismo.

**VENTAS DE CONTADO  
ANEXO 1**

**I. OBJETIVO:**

Determinar el proceso a seguir para el control de ventas de contado.

**II. ALCANCE:**

Todas las unidades que realicen facturación de contado.

**III. DEFINICIONES:**

**Ventas contado:** Son aquellas que se cobran al cliente al momento de entregarle la mercancía, ya sea por conducto del cliente o por el nuestro.

**Factura:** Documento en el cual se registran las unidades y valores de productos vendidos a los clientes y que sirve de base para efectuar el cobro.

**Orden de embarque:** Documento que contiene producto que deberá surtirse en el almacén.

**IV. REGLAMENTO:**

1. Todas las ventas serán de riguroso contado (efectivo o cheque) y contra entrega de mercancía.
2. Los importes cobrados por ventas contado deberán ser depositados el mismo día.
3. Los cheques deberán ser expedidos a nombre de "La Galletera, S.A. de C.V."

V. PROCEDIMIENTO:

4. El personal de bodega será responsable de:
  - a) Recibir a los representantes de ventas los pedidos por ventas de contado, asignándole un número de folio consecutivo.
  - b) Elaborar un control de folios en original y copia.
  - c) Capturar los datos del pedido, anexándolo a la copia del control de folios, para su archivo por número consecutivo.
  - d) Generar la orden de embarque en original y dos copias entregando el original al almacén para su surtido.
5. El responsable de verificación y documentación deberá :
  - a) Capturar el producto surtido y emitir la factura, correspondiente en base a la orden de embarque, emitiendo la guía de reparto (original y dos copias).
  - b) Asignar los viajes a los choferes en base a las guías de reparto, entregándoles la siguiente documentación:
    - Factura original y copia.
    - Guía de reparto (Dos copias)
  - c) En caso de que el cliente recoja la mercancía deberá mostrar la factura original liquidada con el sello de pagado de la caja, para proceder a su entrega, recabando firma de recibido con el original de la guía de reparto la cual archivará cronológicamente.
6. El chofer es responsable de:
  - a) Entregar la mercancía a los clientes, junto con la factura correspondiente, recabando el efectivo o cheque por el importe total de la misma, indicando en el reverso del cheque el nombre y número del cliente y el número de factura que esta pagando.
  - b) En caso de no entregar la mercancía deberá notificarlo al almacén para efectuar la devolución correspondiente.

**VENTAS DE CONTADO**  
**ANEXO 1**

- c) Entregar la documentación de retorno al departamento de verificación y documentación para efectuar la liquidación del viaje.
7. El responsable del departamento de verificación y documentación deberá:
- a) Recibir la mercancía devuelta por el chofer y elaborar una nota de entrada por devolución (original y copia), entregando el original al chofer y la copia para el archivo.
  - b) Capturar la devolución en el sistema, emitiendo un reporte de liquidación de facturas en original y copia.
8. El chofer deberá efectuar en la caja el pago del importe señalado en el reporte de liquidación de facturas.
9. El cajero es responsable:
- a) Recibir los valores, verificando que sean iguales al importe señalado y elaborar el recibo de caja correspondiente.
  - b) Firmar y sellar de pagado el reporte de liquidación de facturas.
  - c) Si hay diferencia en el importe que deposita el chofer contra el de liquidación de facturas deberá notificar al chofer y al jefe de verificación y documentación.
  - d) Elaborar bitácora de diferencias por mes y por chofer.
  - e) Distribuir el reporte de liquidación de facturas.
10. El jefe de verificación y documentación es responsable:
- a) Realizar las aclaraciones necesarias con el personal de crédito y cobranzas en caso de existir diferencias en el reporte de liquidación de facturas, para que se elabore la nota de crédito correspondiente.
  - b) Liberar el viaje ya liquidado en el sistema y notificar al chofer.

**VENTAS DE CONTADO  
ANEXO 1**

- c) Generar el reporte de viajes pendiente de liquidar.**

VENTAS DE CONTADO  
ANEXO 1

LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
P R E S E N T E :

Por medio de este escrito, en mi carácter de \_\_\_\_\_, de la empresa denominada \_\_\_\_\_, comparezco a fin de otorgar ante LA GALLETERA, S.A. DE C.V., nuestra conformidad y toda la autorización en cuanto a derecho sea necesaria, para que las firmas suscritas en este documento y las personas precisadas en el, sean las únicas con las mercancías que adquiera y reciba de LA GALLETERA, S.A. DE C.V.; por la firma de las facturas-pagaré correspondientes y por el pago por el producto que nos sea vendido, lo que antecede en términos de lo dispuesto por el Artículo 9° de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito vigente en el País.

1°  
NOMBRE:  
FIRMA:

3°  
NOMBRE:  
FIRMA:

2°  
NOMBRE:  
FIRMA:

4°  
NOMBRE:  
FIRMA:

Así mismo, el suscrito declara bajo protesta de decir verdad que es voluntad de mi demandante \_\_\_\_\_, responsabilizarse ante LA GALLETERA, S.A. DE C.V., de las obligaciones contraídas en virtud de las facturas-pagaré correspondientes y por el pago de la mercancía adquirida.

SR. \_\_\_\_\_  
CONFORME

LA GALLETERA, S.A. DE C.V.							
DOCUMENTACION PARA ENTREGAR AL CLIENTE Y LA QUE SE RECOGE PARA EL COBRO							
PAPELERIA ENTREGA	MAYORISTAS	SORIANA	AURRERA	SUPERAMA	IMSS	ISSSTE	SEDENA
FICHA DE DEPOSITO	X						
FACTURA ORIGINAL	X	X	X	X	X	X	X
FACTURA COPIA AMARILLA	X	X	X	X	X	X	X
FACTURA COPIA ROSA	X	X	X	X	X	X	X
FACTURA COPIA VERDE	X	X	X	X	X	X	X
FACTURA COPIA FOTOSTATICA					X		
REQUISICION COMPRA CLIENTE			X	X	X	X	
REMISION OFICIAL						X	
PEDIDO DE LA GALLETERA	X				X	X	X
PEDIDO ABIERTO					X	X	
<b>PAPELERIA COBRO (RECOGER)</b>							
FACTURA ORIGINAL	X				X	X	X
FACTURA COPIA ROSA	X	X	X	X	X	X	X
FACTURA COPIA VERDE	X	X	X	X	X	X	X
REQUISICION DE COMPRA							
HOJA DE CATALOGO DE CLIENTE				X		X	
NOTA DE ENTRADA DEL CLIENTE						X	
BOLETIN DE OFERTA							
REMISION OFICIAL							
PEDIDO DE LA GALLETERA					X		

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**

**GUIA DE ENVIO:**

**FECHA:**

<b>NUMERO</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>PEDIDO</b>	<b>REMISION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>FECHA</b>	<b>NOTA</b>	<b>FOLIO</b>
<b>CLIENTE</b>		<b>ORIGINAL</b>	<b>PLANTA</b>	<b>FACTURA</b>	<b>FACTURA</b>	<b>REC. CTE</b>	<b>DEV</b>	<b>CLIENTE</b>
45050	SUPERAMA	783183	487133	494932	300395	300395		5310
45618	AURRERA	597894	487134	494641	300395	300395		6494
45646	GIGANTE	684452	487135	128496	300395	300395	26560	59112
5546	ISSSTE	418741	487136	189463	300395	300395		149874
68925	SEDENA	478416	487137	897633	300395	300395		251

## **ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA COBRO**

### **I. OBJETIVO :**

Establecer los lineamientos a seguir en la entrega de documentos para su cobro.

### **II. ALCANCE :**

Todas las áreas involucradas en este proceso.

### **III. DEFINICIONES :**

**Documentos para Cobro :** Facturas originales con sello y firma de recibido del cliente o los contrarecibos que entrega el cliente a cambio de la factura original.

**Guía de Cobranza :** Reporte de sistemas que enlista la documentación entregada al responsable de su cobro.

### **IV. REFERENCIA :**

Esta Política incluye el Procedimiento anexo.

### **V. POLITICA :**

#### **V.1.- REQUISITOS GENERALES :**

1. El personal que reciba documentos para cobro, está sujeto a que se le efectúen arqueos periódicos por parte del personal autorizado de la empresa o por personal de Auditoría Externa; una copia del arqueo deberá ser enviada a Contraloría y al Gerente de Crédito y Cobranzas debidamente firmada por el responsable de la custodia de los documentos y por la persona que lo realizó, para mantener un archivo de los arqueos efectuados.

## **ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA COBRO .**

2. Los representantes de ventas y el área de Crédito que reciban documentación para cobro son responsables de su custodia mientras ejercen su recuperación, debiendo firmar de recibido una copia de la guía de cobranza correspondiente.

### **V.2.- ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA COBRO :**

3. El Auxiliar de Guías de Cobranza es responsable de :
  - a) Generar e imprimir las Guías de Cobranza (Anexo 1) que amparen la documentación para cobro que reciba del área de Operaciones.
  - b) Enviar oportunamente al Supervisor de Crédito y Cobranzas, el Representante de Ventas y al Auxiliar de Crédito y Cobranzas los documentos para cobro anexándolos a la Guía de Envío (Anexo 2) emitida por el sistema.
4. El Supervisor o el Auxiliar de Crédito y Cobranzas que reciba documentos para cobro es responsable de entregar la Guía de Cobranza con los documentos para cobro al personal que efectuará su recuperación, recabando su firma de recibido en la Guía de Cobranza .
5. El Auxiliar de Guías de Cobranza y el Supervisor de Crédito y Cobranza son responsables de actualizar en el reporte la fecha en que se envían a las localidades de Crédito y Cobranzas los documentos para cobro.

### **V.3.- COBRO DE DOCUMENTOS :**

6. Los Representantes de Ventas y/o Gestores de Cobranza que reciban el pago por la cobranza de facturas deberán depositarlo en las cuentas concentradoras de La Galletera y elaborar un Reporte de Remesa y Cobro (Anexo 3) anexando el soporte del importe

## **ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA COBRO**

recuperado con fichas de deposito selladas legiblemente por la sucursal bancaria correspondiente.

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
CREDITO Y COBRANZAS**

GUIA DE COBRANZA 42155  
AGENTE: 0113 JOSE LUIS OBREGON

CLIENTE DOCTO.	FECHA	F. VTO.	IMPORTE	BONIF.	DEVOL.	IMPORTE SIN D.P.P.	PEDIDO
<b>6291</b>	<b>OPERADORA MERCO, S.A. DE C.V.</b>						
1A-D68688	12/11/96	12/12/96	2,576.95	94.80	-	2,482.15	99353526
1A-D68689	12/11/96	12/12/96	35,534.95	1,563.49	2,129.75	31,841.71	99353527
<b>TOTAL CLIENTE</b>						<b>34,323.86</b>	
<b>6311</b>	<b>ROSA ELIA FLORES MARTINEZ</b>						
1A-68704	12/11/96	12/12/96	72.50	5.08	-	67.42	99353752
1A-68705	12/11/96	12/12/96	34,217.02	2,372.86	-	31,844.16	99353753
<b>TOTAL CLIENTE</b>						<b>31,911.58</b>	
<b>6343</b>	<b>CENTRO COMERCIAL EL MIRADOR</b>						
1A-D68674	14/11/96	14/12/96	1,189.00	83.23	-	1,105.77	99353512
<b>TOTAL CLIENTE</b>						<b>1,105.77</b>	
<hr/> NOMBRE Y FIRMA DEL AGENTE				<hr/> FECHA DE RECEPCION			

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
GUIA DE ENVIO**

**FOLIO:** 14573  
**FECHA DE ENVIO:** 17/11/96

**MENSAJERIA**  
**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**

CLIENTE	RAZON SOCIAL	PEDIDO			FACTURA		FOLIO
		ORIGINAL	REMESA	NUMERO	F. IMPRE.	F. RECEP.	CLIENTE
45016	CASA CHAPA, S.A. DE C.V.	67532	323252	1A-D56981	15/11/96	17/11/96	1120
45019	ABARROTERA, S.A. DE C.V.	67890	323253	1A-D56990	15/11/96	16/11/96	892
45020	LA LUPITA, S.A. DE C.V.	67990	323254	1A-D56995	15/11/96	16/11/96	8950
45035	LA SULTANA, S.A. DE C.V.	67871	323255	1A-D56742	15/11/96	17/11/96	9541
45039	CASA AUTREY S.A. DE C.V.	67542	323256	1A-D56984	15/11/96	17/11/96	7320
45059	GRUPO DE ABARROTOS	67981	323257	1A-D56810	15/11/96	17/11/96	892

115

**LA GALLETERA , S.A. DE C.V.**  
**REPORTE DE REMESA Y COBROS**

NO. 6983

AGENTE

NUMERO: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

SEANEXA RECIBO DE CAJA NO.

INCLUIDO EN EL DEPOSITO NO.

NUMERO CHEQUE	NOMBRE DEL CLIENTE	NUMERO CLIENTE	NUMERO FACTURA	VALOR NETO RECIBIDO	CLAVE	DEVOL. FALTANTE	CLAVE	BONIF. LIQUIDAR
156574	MANUEL TREJO	564	265620	5,633.90	44	720601	20	8.33
157864	RAUL GOMEZ	41854	185461	1,450.05	44	7206482	59	216.00
258484	JORGE GUTIERREZ	44841	549841	10,321.12	44	7206523	0	0.00
154646	JAVIER ESTEVEZ	266	168646	15,461.22	44	720549	69	11.00

## **COBRANZA A TRAVES DE REPRESENTANTES LOCALES, FORANEOS Y GESTORES DE COBRANZA**

### **I. OBJETIVO :**

Establecer el procedimiento a seguir para el manejo y control de la cobranza realizada a través de representantes de Ventas locales y foráneos y de gestores de cobranza.

### **II. ALCANCE :**

Todos los representantes de ventas locales y foráneos y gestores de La Galletera, S.A. de C.V.

### **III. DEFINICIONES :**

**Cobranza :** gestión desempeñada para recuperar el valor de una venta concedida a crédito o de un cargo hecho al cliente, el cual se encuentra soportado por un documento para cobro.

**Documento para cobro :** Facturas originales con sello y firma de recibido del cliente, contra-recibos que entrega el cliente a cambio de la factura original y/o Notas de cobro de cheques devueltos.

### **IV. POLITICA :**

#### **IV.1.- ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA COBRO :**

1. El encargado de las guías de cobranza es responsable de enviar, a los Supervisores de Crédito y Cobranzas de las oficinas foráneas, el original y la copia dos de la Guía de Cobranza anexando las facturas originales para su cobro y de archivar la copia uno como evidencia.
2. El Supervisor de Crédito y Cobranzas es responsable de recabar la firma de recibido del representante de Ventas o del gestor de cobranza a quien le entregue documentos para su cobro, en el original de la guía de cobranza (Anexo 1).

## **COBRANZA A TRAVES DE REPRESENTANTES LOCALES, FORANEOS Y GESTORES DE COBRANZA**

3. El representante de Ventas o el gestor de cobranza, al recibir la guía de cobranza (Anexo 1) con los documentos correspondientes, deberá :
  - a) Verificar que la documentación señalada en la guía esté correcta.
  - b) Firmar de recibido el original de la guía de cobranza (Anexo 1).
  - c) Realizar la recuperación del total consignado en los documentos para cobro.
4. Los representantes de Ventas foráneos deberán enviar en un plazo máximo de tres días el original de la guía de cobranza, firmado de recibido, al Supervisor de Crédito y Cobranzas correspondiente.
5. El Supervisor de Créditos y Cobranzas es responsable de verificar la recepción del original de la Guía de Cobranza (firmada de recibido por el representante correspondiente) y de archivarlas para su control.

### **IV.2.- COBRANZA A CLIENTES :**

6. El representante de Ventas que reciba documentos para cobro es responsable de programar su cobranza de acuerdo a su fecha de vencimiento y de informar inmediatamente al Gerente de Ventas, los casos en que no reciba el pago del cliente, para que realicen a la mayor brevedad la gestión de cobranza con el cliente.
7. El Gerente de Ventas es responsable de solicitar la intervención del Director de Ventas para agilizar la recuperación de un pago pendiente, en caso de no recibir el pago del cliente.
8. El representante de Ventas que realice la cobranza es responsable de :
  - a) Verificar que todos los cheques recibidos de clientes estén expedidos a nombre de La Galletera, S.A. de C.V., con la fecha del día y cruzados o con el sello de "para abono en cuenta del beneficiario".  
Nota : en caso de que al recibir los cheques no estén cruzados, deberá hacerlo de inmediato.

## **COBRANZA A TRAVES DE REPRESENTANTES LOCALES, FORANEOS Y GESTORES DE COBRANZA**

- b) Anotar al reverso de los cheques el número del cliente, número de facturas liquidadas y el número de la cuenta concentradora en que se realizará el depósito (en su caso).
  - c) Expedir un Recibo de Pago (Anexo 2) que ampare la cantidad cobrada, mismo que anexará al Reporte de Remesa y Cobro (Anexo 3) como comprobante de la operación o cobranza efectuada antes de presentarlo en la Caja .
  - d) Pedir al cliente el soporte de los descuentos que solicite aplicar en su pago, ya que de lo contrario se generará una volante de saldo a cargo del cliente (Anexo 4).
9. Queda prohibido a los representantes de ventas y/o gestores de cobranza recibir pagos de clientes con cheques al portador o a nombre de terceras personas, por lo que el departamento de Caja no deberá recibir cheques en esta situación.
10. El representante de Ventas deberá depositar la cobranza efectuada a los clientes en ruta (en los Bancos y cuentas autorizadas).
11. Los representantes de Ventas deberán elaborar en todos los casos los reportes de Remesa y Cobro (Anexo 3), anexando los soportes correspondientes antes de enviarlos o entregarlos al Supervisor de Crédito y Cobranzas.
12. El Supervisor de Crédito y Cobranzas es responsables de verificar los reportes de Remesa y Cobro y de capturarlos en el sistema para aplicar los pagos de los clientes.

### **IV.3.- DEPOSITO DE COBRANZA EN LAS BODEGAS O CEREDIS :**

13. La Caja es el único departamento de la empresa autorizado para recibir los valores provenientes de la cobranza, tanto en efectivo como en cheques.
14. Cualquier persona que maneje efectivo deberá evitar contar o dejar valores a la vista de terceras personas para evitar los riesgos de robos.

## **COBRANZA A TRAVES DE REPRESENTANTES LOCALES, FORANEOS Y GESTORES DE COBRANZA**

15. El Contador es responsable de verificar que por ningún motivo se tomen valores (efectivo y/o cheques) de la cobranza.
16. El Supervisor de Crédito y Cobranzas es responsable de practicar arqueo sorpresivos a la cobranza recibida en la Caja (como mínimo cada período), conservando evidencia de su realización en un archivo cronológico.
17. El departamento de Caja es responsable de :
  - a) Depositar la cobranza el mismo día que la reciba para que no queden valores en la Empresa durante la noche, lo cual debe ser verificado por Contabilidad.
  - b) Efectuar los depósitos en las cuentas concentradoras autorizadas.
  - c) Separar los depósitos de cobranza en :
    - Cheques (que enviará con el mensajero designado o que depositará directamente en Bancos).
    - Efectivo (que depositará a través del Servicio Panamericano).
  - d) Transmitir diariamente la cobranza depositada en la caja .
18. El Cajero es responsables de proporcionar, cada período, una relación de depósitos bancarios incluyendo la información de la recuperación de cheques devueltos y sus importes, a Contabilidad

### **IV.4.- DEPOSITOS EN RUTA :**

19. Los representantes de Ventas foráneos que depositen en ruta deberán enviar diariamente (por Mensajería) los reportes de Remesa y Cobro (con las unifichas de depósito selladas por el Banco) al Supervisor de Crédito y Cobranzas.

### **IV.5.- DEPOSITOS DE CUENTAS NACIONALES :**

20. El personal local deberá :

**COBRANZA A TRAVES DE REPRESENTANTES LOCALES,  
FORANEOS Y GESTORES DE COBRANZA**

- a) Depositar la cobranza el mismo día que la reciba.
- b) Efectuar los depósitos en las cuentas concentradoras autorizadas (ver punto 18).
- c) Transmitir diariamente la cobranza depositada a la Caja

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
CREDITO Y COBRANZAS**

GUIA DE COBRANZA 42155  
AGENTE: 0113 JOSE LUIS OBREGON

CLIENTE DOCTO.	FECHA	F. VTO.	IMPORTE	BONIF.	DEVOL.	IMPORTE SIN D.P.P.	PEDIDO
<b>6291 OPERADORA MERCO, S.A. DE C.V.</b>							
1A-D68688	12/11/96	12/12/96	2,576.95	94.80	-	2,482.15	99353526
1A-D68689	12/11/96	12/12/96	35,534.95	1,563.49	2,129.75	31,841.71	99353527
<b>TOTAL CLIENTE</b>						<b>34,323.86</b>	
<b>6311 ROSA ELIA FLORES MARTINEZ</b>							
1A-68704	12/11/96	12/12/96	72.50	5.08	-	67.42	99353752
1A-68705	12/11/96	12/12/96	34,217.02	2,372.86	-	31,844.16	99353753
<b>TOTAL CLIENTE</b>						<b>31,911.58</b>	
<b>6343 CENTRO COMERCIAL EL MIRADOR</b>							
1A-D68674	14/11/96	14/12/96	1,189.00	83.23	-	1,105.77	99353512
<b>TOTAL CLIENTE</b>						<b>1,105.77</b>	
<hr/> <b>NOMBRE Y FIRMA DEL AGENTE</b>				<hr/> <b>FECHA DE RECEPCION</b>			

LA GALLETERA, S.A. DE C.V.

RECIBO DE PAGO NO. 51

DOMICILIO FISCAL  
CALLE INDUSTRIA 1  
MEXICO, D.F.  
RFC LGA 780510 JE2

FECHA \_\_\_\_\_

RECIBIMOS DE \_\_\_\_\_  
LA CANTIDAD DE \_\_\_\_\_  
CON CHEQUE NO. \_\_\_\_\_ DEL BANCO \_\_\_\_\_  
COMO PAGO DE LAS FACTURAS NO. \_\_\_\_\_  
AMPARADAS EN REMESA NO. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
AGENTE

C.C.P. CLIENTE  
AGENTE  
CREDITO Y COBRANZAS

123

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**REPORTE DE REMESA Y COBROS**

NO. 6983

AGENTE

NUMERO:

NOMBRE:

SEANEXA RECIBO DE CAJA NO.

INCLUIDO EN EL DEPOSITO NO.

NUMERO CHEQUE	NOMBRE DEL CLIENTE	NUMERO CLIENTE	NUMERO FACTURA	VALOR NETO RECIBIDO	CLAVE	DEVOL. FALTANTE	CLAVE	BONIF. LIQUIDAR
156574	MANUEL TREJO	564	265620	5,633.90	44	720601	20	8.33
157864	RAUL GOMEZ	41854	185461	1,450.05	44	7206482	59	216.00
258484	JORGE GUTIERREZ	44841	549841	10,321.12	44	7206523	0	0.00
154646	JAVIER ESTEVEZ	266	168646	15,461.22	44	720549	69	11.00

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
SOLICITUD A NOTA DE CREDITO**

**VOLANTA SALDO DE CARGO AL CLIENTE**

CLIENTE: 13465 ABARROTES Y SEMILLAS  
DIRECCION: DIAG. REF #201 OTE: LOCAL 201  
POBLACION: MEXICO, D.F.  
R.F.C.: ASL 841030 TQ8

AGENTE: 0132 DANIEL GONZALEZ CHAVEZ

PLAZO PARA ACLARACION: 50 DIAS A PARTIR DE LA FECHA DE ENTREGA

DIFERENCIA DE PAGO DE LA FACTURA AA000321 CON FECHA 20/08/97  
POR UN VALOR DE \$320.00 CORRESPONDIENTE A SU PEDIDO 604944

CLAVE	TRANSACCION	CARGO	CREDITO	FECHA DE TRANSACCION
1101	FACTURA	16,810.48		23/08/97
3002	BONIFICACIONES AL FACTURAR		49.28	23/08/97
7302	DESCUENTO ESCALA		911.94	23/08/97
1102	DEVOLUCIONES AUTOMATICAS		28.66	24/08/97
8802	PAGO AUTOMATICO		14,996.55	8/09/97
2002	DPPP NORMAL		306.05	8/09/97
	SALDO	320.00		

1.- FECHA DE ENTREGA \_\_\_\_\_

2.- FECHA DE VENCIMIENTO \_\_\_\_\_

3.- MOTIVO DE LA GENERACION DE SALDO \_\_\_\_\_

4.- DESCRIPCION DEL SOPORTE ENTREGADO PARA AUTORIZACION \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
RECIBIO  
CRED. Y COB.

\_\_\_\_\_  
RECIBIO  
CONTRALORIA

\_\_\_\_\_  
RECIBIO  
VENTAS

\_\_\_\_\_  
AUTORIZO  
CRED. Y COB.

\_\_\_\_\_  
AUTORIZO  
CONTRALORIA

\_\_\_\_\_  
AUTORIZO  
VENTAS

## COBRANZA A CLIENTES A TRAVES DEL BANCO

### I. OBJETIVO :

Establecer los lineamientos a seguir para el control y registro de los pagos efectuados por los clientes al depositar directamente en los Bancos.

### II. ALCANCE :

Oficinas de Ventas de La Galletera, S.A. de C.V.

### III. DEFINICIONES :

Unificha : Ficha de depósito que se anexa a las facturas de los clientes que pagan directamente en el Banco.

### IV. POLITICAS :

1. El representante de Ventas deberá :
  - a) Presentar a cada cliente el formato de factura con unificha de depósito (Anexo 1), explicándole el proceso que deberá realizar para pagar sus facturas depositando en el Banco.
  - b) Explicar al cliente la forma en que se determina la referencia de la unificha de depósito para los Bancos y cuentas autorizadas por La Galletera.
  - c) Enfatizar la necesidad de utilizar una unificha de depósito para cada factura para que se aplique el pago a su cartera a más tardar el día siguiente a la fecha del depósito.
  - d) Obtener una carta firmada de aceptación por el cliente para pagar con la unificha de depósito en los Bancos señalados en la misma; entregándola al Supervisor de Crédito y Cobranzas correspondiente.
  - e) Llenar la "Solicitud de Movimientos de Clientes" (Anexo 2), anotando en el campo (21) "tipo de documento solicitado" la opción 01 y entregarla firmada al Supervisor de Crédito y Cobranzas.

## COBRANZA A CLIENTES A TRAVES DEL BANCO

2. El Supervisor de Crédito y Cobranzas es responsable de enviar la "Solicitud de Movimientos de Clientes" a sistemas, notificando la condición de pago con ficha de depósito, archivando en el expediente la carta con la firma de aceptación del cliente.
3. Sistemas deberá realizar la actualización de la información de pago con ficha de depósito al recibir la "Solicitud de Movimientos de Clientes.
4. El Supervisor de Crédito y Cobranzas, es responsable de validar, selectivamente, que la unificha de depósito (Anexo 3) anexa a la factura expedida para la Unidad a su cargo, se imprima con el número de referencia correcto de acuerdo a los siguientes parámetros :
  - a) Sección para depósitos en Banamex :  
XX Las primeras 2 posiciones identifican a la Bodega (Anexo 4).  
XXXXX Las siguientes posiciones identifican los últimos 5 dígitos de la factura.
  - b) Sección para depósitos en Bancomer :  
XX Las primeras 2 posiciones identifican a la Bodega.(Anexo 4).  
XXXXX Las siguientes 5 posiciones identifican los últimos 5 dígitos de la factura.  
X La última identifica el dígito verificador de Bancomer.
5. El Gerente de Credito y cobranzas es responsable de obtener los archivos de los depósitos bancarios efectuados por los clientes el día anterior y de correr los programas de los Bancos (Bancomer y Banamex) generando los archivos de cobranza para su transmisión.
6. El Representante de Ventas será responsable de recabar con los clientes, las dos copias de la unificha de depósito con sello legible del Banco por los pagos depositados y de elaborar el Reporte de

## COBRANZA A CLIENTES A TRAVES DEL BANCO

**Remesa y Cobro (Anexo 5) correspondiente; entregándola al Supervisor de Crédito y Cobranzas o bien cuando esté en ruta enviarlo por mensajería especializada.**

7. **Cuando el Representante de Ventas entregue copia fotostática o fax de ficha de depósito anexo al Reporte de Remesa y Cobro, el Supervisor de Crédito y Cobranzas de la Bodega deberá revisar que el importe de este depósito esté acreditado en el estado de cuenta bancario a que corresponde el depósito**
8. **Cuando se aplique a la Cartera un depósito del que se tenga copia fotostática o fax de la ficha de depósito, se deberá anexar (Anexo 6) como soporte de la revisión.**
9. **El Supervisor de Crédito y Cobranzas deberá revisar diariamente, a través del sistema, el estado de cuenta bancario con los depósitos.**
10. **El Supervisor de Crédito y Cobranzas, es responsable de validar la aplicación de la cobranza relacionada en los reportes de Remesa y Cobro (entregados por el representante de Ventas) vs. la transmisión de la cobranza depositada directamente por los clientes.**
11. **El MBAN acreditará en forma automática la cartera, sólo cuando el importe facturado vs. el depósito del cliente corresponda a una sólo factura y estos dos importes no difieran entre sí más de un 5% (2% D.P.P.P. + 3% estimado de variación por devolución, promociones, descuento). En caso de que la variación sea mayor al 5%, el pago no se aplicará a la cartera, por lo que el Supervisor de Crédito y Cobranzas o el Analista de Crédito y Cobranzas deberán investigarlo emitiendo el reporte de diferencias en los depósitos (Anexo 7).**
12. **El parámetro del 5% de variación para rechazar la aplicación automática a la cartera de estos depósitos sólo será modificado o cancelado con la autorización por escrito del Director.**

## COBRANZA A CLIENTES A TRAVES DEL BANCO

13. El Supervisor de Crédito y Cobranzas es responsable de realizar, cada cierre de período, el amarre de los pagos con fichas de depósito aplicadas a la Cartera.



LA GALLETERA, S.A. DE C.V.			
SOLICITUD DE MOVIMIENTOS DE CLIENTES			
FOLIO	ALTA <input type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>	CAMBIO <input type="checkbox"/>
	CLIENTE		FECHA
<b>INFORMACION PROPORCIONADA POR EL REP. DE VENTAS</b>			
NUMERO DE ZONA	_____		
REPRESENTANTE DE VENTAS	_____		
DOMICILIO FISCAL DEL CLIENTE	_____		
RAZON SOCIAL	_____		
RFC	_____		
CALLE	_____		
COLONIA	C.P.	TEL.	_____
CIUDAD	ESTADO	_____	_____
<b>DIRECCION DE BODEGA DE ENTREGA</b>			
NOMBRE DE LA SUCURSAL			
CALLE _____			
COLONIA	C.P.	TEL.	_____
CIUDAD	ESTADO	_____	_____
<b>OBJETIVO ANUALIZADO</b>			
<b>INFORMACION DE CENSOS</b>			
PEDIDO COMPLEMENTARIO	S/N	_____	
RUTA DE VENTAS	_____	HORARIO DE VISITA	_____
DIA DE VISITA	_____	HORARIO RECEPCION	_____
DIAS DE RECEPCION	_____	TIEMPO ATENCION	_____
NO. CADENA DE VENTAS	_____	_____	
<b>INFORMACION DE DESCUENTOS</b>			

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**SOLICITUD DE MOVIMIENTO DE CLIENTES**

**TABLA DE VALORES PARA LA CAPTURA DE INFORMACION DE CLIENTES**

1	TIPO DE DOCUMENTO SOLICITADO FACTURA CON FICHA DE DEPOSITO FACTURA SIN FICHA DE DEPOSITO REMISION DE CONTADO FACTURA Y REMISION OFICIAL FACTURA EXPORTACION	7	TAMANO DE CLIENTE MUY CHICO CHICO MEDIANO GRANDE MUY GRANDE EXTRAGRANDE
2	NIVEL DE ESTRUCTURA DIRECTOR DE VENTAS GERENTE DE VENTAS REPRESENTANTE DE VENTAS	8	CLIENTE CLAVE SI NO
3,4	HORARIOS 6.00-8.00 8.00-10.00 10.00-12.00 12.00-14.00 14.00-16.00 16.00-18.00 18.00-20.00 20.00-22.00 22.00-24.00 24.00-2.00 2.00-4.00 4.00-6.00	9	TIPO DE ATENCION PERSONAL NO PERSONAL
5	TIEMPO DE ATENCION 0-15 16-30 31-60 61-90 MAS 90	10	TIPO DE CENSO CADENA MAYORISTA CADENA FARMACIAS SUPER-GOBIERNO SUPER-PRIVADO
6	CONDICION DE PAGO CONTADO CREDITO	11	FRECUENCIA DE VISITAS TRES VECES AL MES UNA VEZ AL MES QUINCENAL CUATRO VECES POR SEMANA TRES VECES POR SEMANA DOS VECES POR SEMANA SEMANAL
		12	CLASE DE CLIENTE PLAZA FORANEO

<b>LA GALLETERA, S.A. DE C.V</b>			<b>BANCOMER, S.A.</b>	
CIE CONCENTRACION INMEDIATA EMPRESARIAL			DEPOSITO EN CUENTA DE CHEQUES	
<b>DATOS DE TRANSMISION</b>		<b>CLAVE DE TRANSACCION</b>	<b>SUCURSAL</b>	<b>CUENTA No.</b>
NO. CONVENIO _____	CUENTA			
NO. REFER. _____	CONCENTRADORA	670	78-3	
CONCEPTO				
NO COBRAR COMISION ALGUNA POR ESTE SERVICIO AL DEPOSITANTE				
<b>DETALLE DE DOCUMENTOS</b>			<b>RESUMEN DE OPERACIONES</b>	
BANCO:			EFECTIVO _____	
NO. CHEQUE	IMPORTE	LOCAL/FORANEO	CHEQUE BANAMEX	_____
			CHEQUE BANCOMER	_____
			OTROS BANCOS	_____
			TOTAL NETO DEPOSITO	_____
			REFERENCIA	_____

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**RELACION DE NUMERO DE BODEGAS**  
**PARA DETERMINAR LOS 2 PRIMEROS DIGITOS**  
**COMO REFERENCIA EN LAS FICHAS DE DEPOSITO**

BODEGA	NO. DE BODEGA	MAS 50PUNTOS	DOS DIGITOS PARA REFERENCIA
<b>ZONA NORTE</b>			
MONTERREY	45	50	95
GÓMEZ PALACIO	38	50	88
CHIHUAHUA	34	50	84
<b>ZONA CENTRO</b>			
TAMPICO	13	50	63
SAN LUIS POTOSI	28	50	78
LEON	5	50	55
MORELIA	11	50	61
<b>ZONA PACIFICO</b>			
GUADALAJARA	4	50	54
CULIACAN	15	50	65
OBREGON	2	50	52
TIJUANA	18	50	66
<b>ZONA V. DE MEXICO</b>			
MEXICO-SUR	43	50	93
SANTA CLARA	3	50	53
<b>ZONA SUR</b>			
PUEBLA	7	50	57
ACAPULCO	10	50	60
<b>ZONA SURESTE</b>			
VILLAHERMOSA	9	50	59
TUXTLA GTRZ.	14	50	64
MERIDA	72	-60	12

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**REPORTE DE REMESAS Y COBROS**

AGENTE: NUMERO Y NOMBRE					FECHA (DD/MM/AA)			NO. 1695	
SE ANEXA RECIBO DE CAJA NO.				INCLUIDO EN EL DEPOSITO NO.					
NÚMERO CHEQUE	NOMBRE DEL CLIENTE	NÚMERO CLIENTE	NÚMERO FACTURA	VALOR NETO RECIBIDO	CLAVE	DEVOLUCION O FALTANTE	CLAVE	BONIFICACION AL LIQUIDAR	
12589	MANUEL TREJO	17630	16101	5,633.90	44	72016101	20	112.678	
25892	OPERADORA DE TIENDAS	18066	16482	14,520.05	44	7206482	20	290.401	
32489	SUPER SIETE	29205	16526	10,321.56	44	7206526	20	206.4312	
<b>TOTAL</b>				<b>30,475.51</b>		<b>CAPTURO</b>			

<b>CLAVE</b> 44 DEVOLUCIÓN 46 DEVOLUCIÓN 47 FALTANTES	<b>CLAVE BONIF. AL LIQUIDAR</b> 20 DESC. POR PRONTO PAGO 57 BONIF. A LIQUIDAR 59 BONIF. POR DIF. DE PRECIO
--	---

LA GALLETERA, S.A. DE C.V. SISTEMA DE CONCILIACION REPORTE DE MOVIMIENTOS REALES EN BANCOS		
NUMERO DE DOCUMENTO	FECHA DE MOVIMIENTO	VALOR DE TRANSACCION
187414	97-06-03	16,689.00
146412	97-06-05	254,963.00
219645	97-06-15	184,325.00
189752	97-06-20	18,963.00
		474,940.00
TOTAL BANCOMER		474,940.00
NUMERO DE DOCUMENTO	FECHA DE MOVIMIENTO	VALOR DE TRANSACCION
184963	97-06-01	484,634.00
418499	97-06-06	259,412.00
874496	97-06-11	4,894,163.00
4898585	97-06-18	21,496.00
		5,659,705.00
TOTAL BANAMEX		5,659,705.00
TOTAL DOCUMENTOS		<u>6,134,645.00</u>

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**RELACION DE DIFERENCIAS RECHAZADAS**

REF.	FECHA	VALOR	FACTURA	SALDO	CLIENTE	MOTIVO
194941	97-03-01	1,894.00	2HF49633	500	4102	NO HAY FACTURA
18944	97-03-12	14,933.00	2HF49494	1000	6262	FACT. DIFERENTE
185941	97-03-19	2,941.00	2HF50563	616	2653	NO HAY FACTURA
<b>TOTAL</b>		<b>19,768.00</b>				

## **DETERMINACION DE CUOTAS DE COBRANZA DE REPRESENTANTES Y GESTORES**

### **I. OBJETIVO :**

Determinar en forma automática en cada período el cálculo de las cuotas de cobranza responsabilidad de cada Representante de Venta y de los Gestores de Cobranza del área de Crédito y Cobranzas.

### **II. ALCANCE :**

La cartera a crédito de operación Regular, La Galletera, S.A. DE C.V.

### **III. DEFINICIONES :**

El cálculo automático de la cuota se determina con el volúmen de ventas del mes anterior autorizada por el Director de la empresa.

### **IV. REFERENCIA**

Esta Política incluye procedimiento.

### **V. POLITICAS :**

1. La Gerencia de Crédito y Cobranzas son responsables de :
  - a) Elaborar cada período el pronóstico de Cuotas de Cobranza de los Representantes de Venta y Gestores de Cobranza con base al volúmen de ventas aprobada por la Dirección.
  - b) Revisar semanalmente el avance del cumplimiento del pronóstico de cuotas por Representante de Ventas y/o Gestor de Cobranza y de entregar al Gerente de Ventas de la Zona el reporte de "Cuotas de Cobranza por Representante" (Anexo 1).

**DETERMINACION DE CUOTAS DE COBRANZA  
DE REPRESENTANTES Y GESTORES**

- c) Enviar cada semana el Avance del Cumplimiento de las Cuotas de Cobranza.
2. La Gerencia de Ventas deberá revisar y aprobar cada período el pronóstico de las cuotas de cobranza de los Representantes de su Zona y establecer la comunicación necesaria con la Gerencia de Crédito y Cobranzas Regional para lograr su cumplimiento.

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**

**PROCEDIMIENTO PARA EL CALCULO DE CUOTAS DE COBRANZA**

1. A la cartera de cada representante de ventas y/o gestor de cobranza al cierre de cada periodo se le restan los saldos de documentos y se considera para la base del cálculo los documentos completos, incluyendo los de pagos en abonos de la cartera que vencen en el rango del periodo a que corresponde el cálculo. menos: Cartera de clientes morosos que se estima va a pasar a legal.

menos: Documentos clasificados por causa como no cobrable en periodos.

2. Para determinar el importe que no deben ser incluidos en el cálculo de la cuota se deberá captar los siguiente:

- No. de causa
- No. de representante
- No. de cliente
- No. de documento
- % que considera no podrá cobrar del total del documento en cartera
- No. de gestor al que se traspasa cobranza asignada al representante de ventas

3. El No. de causa y la descripción, para identificar el monto de los documentos no incluidos en el cálculo por cada causa. Ejemplo:

No. Causa	Descripción
01	Pago programado del cliente, no esta en el periodo
02	Asalto violento a mano armada, no podrá pagar

4. Fórmula para determinar la cuota de cobranza:

**NOMBRE:**

**NO. REP. VTAS:**

**IMPORTE DE CARTERA**

**MENOS SALDOS**

**MENOS CUENTAS EN LEGAL**

**IGUAL CUOTA**

## CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS

### I. OBJETIVO :

Definir el reglamento para la emisión y gestión de cobranza de la Nota de Cargo por cheques devueltos de clientes de crédito.

### II. ALCANCE:

Ventas

### III. DEFINICIONES :

**Cheque Devuelto :** Son los cheques de clientes de crédito, devueltos por no haber sido cubiertos por el banco y que ocasionan a la Empresa un financiamiento extraordinario para cubrir su déficit.

**Nota de Cobro :** Documento utilizado para gestionar el cobro del cheque devuelto y sus comisiones.

**Nota de Cargo :** Documento de carácter fiscal que refleja los importes cobrados por concepto de comisiones más I.V.A. por un cheque devuelto.

**D.P.P.P. :** Descuento por pronto pago.

### IV. REFERENCIA

Esta Política incluye Procedimiento.

### V. POLITICAS :

#### V.1.- REQUISITOS GENERALES :

1. La Gerencias de Crédito y Cobranzas, es la única facultada para notificar por escrito a los Ejecutivos de Cuenta de las instituciones bancarias, la oficina y el o los responsables de La Galletera autorizados para recibir los cheques devueltos de clientes.

## CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS

2. El Auxiliar de Créditos y Cobranzas, es el único autorizado para recibir cheques devueltos de los bancos para su posterior distribución al personal de Créditos y Cobranzas que corresponda.
3. El Auxiliar de Créditos y Cobranzas, enviarán los cheques devueltos anexados a la "Guía de envío de cheque devuelto" (Anexo 1) al personal de Crédito y Cobranzas; la Guía de envío se emitirá en forma automática y su recepción se controlará a través del sistema.
4. La aplicación de la "Nota de Cobro por cheque devuelto" (Anexo 2) a la cartera se realizará considerándola como un documento completo con saldo vencido, debiendo considerarse como tal en el proceso de autorización de pedidos.
5. El importe del cheque devuelto más el D.P.P.P. y la Comisión Bancaria más I.V.A., se registrarán en la cartera con un día de vencimiento, contado a partir de la fecha de la emisión de la "Nota de Cobro de cheque devuelto".
6. El Gerente de Créditos y Cobranzas podrá cancelar el cobro de los daños y perjuicios señalados en el artículo 193 de la ley de Títulos y Operaciones de Créditos., cuando el motivo del cheque devuelto sea por causas ajenas al cliente, tales como un error del banco que demuestre con los estados de cuenta bancarios; estos motivos de rechazo no se considerarán en la estadística de cheques devueltos para cancelar el crédito al cliente.
7. Por ningún motivo podrá autorizarse la condonación parcial o total del pago por el importe del cheque devuelto a ningún cliente.
  8. La "Nota de Cargo Fiscal" (Anexo 3) será elaborada sólo por los ingresos de de los daños y perjuicios señalados en el artículo 193 de la ley de Títulos y Operaciones de Créditos, que fueron cobrados al cliente, sin incluir el importe de la factura más el D.P.P.P.; la emisión del documento seguirá un consecutivo fiscal

### V.2.- RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE CREDITOS:

## CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS

9. El Gerente de Créditos y Cobranzas es responsables de :
- a) Suspender el cliente en caso de que acumule 3 (tres) cheques devueltos por causas imputables y comprobables al mismo durante un lapso de 6 (seis) meses. Esta práctica de suspensión temporal será aplicada dependiendo de la historia crediticia del cliente o de su comportamiento al pagar el total de los cargos al día siguiente del rechazo del cheque.
  - b) Dependiendo de la historia crediticia del cliente se deberá cancelar definitivamente su crédito, si tiene reincidencia de tres o más cheques devueltos por causas imputables y comprobables a él, durante los últimos seis meses.
  - c) Emitir y revisar periódicamente en el sistema, el reporte del control ejercido con la cobranza de los cheques devueltos por localidad y cliente. Reporte Estadístico de Cheques Devueltos (Anexo 4).
  - d) Autorizar por escrito en el formato de "Nota de Cobro" la condonación del pago del D.P.P.P., de las Comisiones La Galletera y/o Bancarias y de los I.V.A's., previa descripción clara y detallada de la causa que motivó la condonación. El Gerente podrá delegar en sus supervisores la autorización de la condonación de pagos, especificando los montos autorizados a cada uno.

### V.3.- RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR DE CREDITOS:

10. Los Supervisores de Créditos y Cobranzas:
- a) Supervisar que en las "Notas de Cobro" se cancele el D.P.P.P. otorgado al cliente (cuando proceda).
  - b) Asegurarse de que no existan cargos por cheques devueltos en la cartera con una antigüedad comprendida en el rango de 30 - 60 días , garantizando la recuperación oportuna por el total del cargo efectuado.

## CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS

- c) Asegurarse del registro oportuno del importe de cheques devueltos en la cartera, para evitar partidas en conciliación por este concepto en la cuenta contable de "Concentración de cheques devueltos" (No. de cuenta 02 0010 0004).
- d) Verificar que la recuperación de la "Nota de Cobro de cheque devuelto" se efectúe oportunamente por el importe total a cargo del cliente.
- e) Supervisar que se genere e imprima la "Nota de Cargo Fiscal" automáticamente, que incluirá el total de "Notas de Cobro de cheques devueltos" cuyo ciclo de recuperación haya sido cerrado por el Supervisor de Crédito y Cobranzas de cada localidad.
- f) Mantener actualizado el archivo fiscal de las Notas de Cargo automáticas.

### V.4.- RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR DE CREDITOS Y COBRANZAS :

11. Los Supervisores de Crédito y Cobranzas son responsables de :

- a) Recibir y custodiar los cheques devueltos enviados en las "Guías de envíos de cheques devueltos" hasta su entrega al responsable de su cobro, cuando el o los cheques devueltos no correspondan a su localidad deberá regresarlo(s) a la Oficina que lo(s) envió, marcando en el sistema el rechazo de el o los documentos no aceptados, mismos que deberá enviar anexos a una copia fotostática de la "Guía de envío" original, señalando el motivo del rechazo.
- b) Notificar el envío del o los cheques rechazados al destinatario, para asegurarse de que sean recibidos.
- c) Generar e imprimir una "Nota de Cobro" por cada cheque devuelto en cuanto lo reciba y entregarla inmediatamente a quien corresponda su cobranza, anexando el cheque devuelto

## CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS

original, recabar la firma de recibido en la copia de la "Nota de Cobro de cheque devuelto", copia fotostática del cheque ambos lados y aviso de cargo, archivándola en orden consecutivo.

- d) Cerrar el ciclo de recuperación de la "Nota de Cobro" en el sistema para la generación e impresión de la Nota de Cargo Fiscal cuando se efectúe la cobranza total del cheque devuelto, la condonación del pago de D.P.P.P., o las comisiones e I.V.A.
- e) Cancelar el D.P.P.P. otorgado al cliente en las "Notas de Cobro" correspondientes (cuando proceda).

### V.5.- RESPONSABILIDADES DE QUIEN EFECTUE LA COBRANZA DE LA NOTA DE COBRO :

12. La persona responsable del cobro de una "Nota de Cobro" deberá :

- a) Gestionar la recuperación del cobro de hasta un 20% del importe del cheque devuelto, más el I.V.A. correspondiente por concepto de COMISION LA GALLETERA, además de gestionar el cobro del importe del cheque devuelto, sus cargos bancarios e I.V.A. y el D.P.P.P., si aplica.
- b) Asegurar la recuperación inmediata del importe de los cargos del cliente y su depósito en la cuenta concentradora de La Galletera.
- c) Elaborar un reporte de Remesa y Cobro para soportar la recuperación, anotando todos los conceptos que integran el importe del depósito, desglosando el valor del cheque, comisiones, I.V.A's y D.P.P.P. (si aplica).
- d) Anexar al Reporte de Remesa y Cobro una copia de la "Nota de Cobro de cheque devuelto" sólo cuando el importe definitivo liquidado sea diferente al valor total de la Nota de Cobro, especificando los motivos y la firma de autorización del Gerente de Crédito y Cobranzas aprobando la condonación de algunos de los conceptos del cargo de la "Nota de Cobro".

**LA GALLETERA, S.A DE C.V.**  
**DIRECCION DE CREDITO Y COBRANZAS**  
**GUIA DE ENVIO DE CHEQUES DEVUELTOS**

NO. ID	FECHA AVISO DE CARGO	BANCO	GIRA CHEQUE NO. CHEQUE	FECHA	NO. DE CUENTA	DESGLOCE DEL CARGO IMPORTE	BANCARIO POR COMISION	CHEQUE IVA	DEVUELTO TOTAL	FECHA DE RECIBIDO
10001	30/07/97	ORIENTE	404843	16/07/97	275872-0	\$2,658.63	\$66.47	\$9.97	\$2,735.07	6/08/97
MOTIVO: 1 FONDOS INSUFICIENTES SEGÚN NUESTROS LIBROS										
RAZON SOCIAL: ABARROTOS NORTEÑOS PLAZA: C. ABASTOS MONTERREY										
10002	30/07/97	CONFIA	120767	24/07/97	275872-0	\$16,784.79	\$419.62	\$62.94	\$17,267.35	6/08/97
MOTIVO: 1 FONDOS INSUFICIENTES SEGÚN NUESTROS LIBROS										
RAZON SOCIAL: DISTRIBUIDORA MODERNA PLAZA: C. ABASTOS PUEBLA										
10003	22/07/97	CONFIA	120763	13/07/97	275872-0	\$883.82	\$22.10	\$3.31	\$909.23	6/08/97
MOTIVO: 1 FONDOS INSUFICIENTES SEGÚN NUESTROS LIBROS										
RAZON SOCIAL: DISTRIBUIDORA MODERNA PLAZA: C. ABASTOS PUEBLA										
10004	22/07/97	BANAMEX	524609	4/07/97	275872-0	\$2,966.42	\$74.16	\$11.12	\$3,051.70	6/08/97
TOTAL DE CHEQUES: 4				TOTALES:		\$23,293.66	\$582.34	\$87.35	\$23,963.35	

RESPONSABLE DE ENVIO.

RECIBIDO

NO. ID GALLETERA		FOLIO	
LOCALIDAD		FECHA	

CLIENTE	CUENTA CONCENTRADORA	
	BANCO CONCENTRADOR	

EL CHEQUE DEVUELTO ORIGINAL NO. \_\_\_\_\_ DEL BANCO: \_\_\_\_\_ DE FECHA: \_\_\_\_\_  
 FUE ENTREGADO PARA SU COBRO AL AGENTE NO. \_\_\_\_\_

MOTIVO ORIGINAL RECHAZO		FIRMA DE RECIBIDO AGENTE		
MOTIVO INVESTIG. RECHAZO				
FECHA DEL AVISO DEL CARGO		FECHA DE RECIBIDO		

IMPORTE DE CARGOS EN:

IMPORTE CHEQUE	COMISIÓN BANCARIA	IVA COMISIÓN BANCARIA	TOTAL CARGO BANCARIO	COMISIÓN GALLETERA	IVA COMISIÓN GALLETERA	TOTAL DE CARGOS	DESCTO. PPP IMPROCEDENTE	IMPORTE TOTAL A PAGAR

ESTADO CLIENTE FAVOR DE LIQUIDAR EL IMPORTE A SU CARGO POR CHEQUE DEVUELTO

IMPORTE TOTAL CON LETRA

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

ELABORO/ENTREGO	CLIENTE RECIBIO PARA PAGO	CREDITO Y COBRANZAS AUTORIZACIÓN	VENTAS / SOLICITA

ESTE COMPROBANTE DE PAGO NO REUNE LOS REQUISITOS FISCALES, POR LOS IMPORTES LIQUIDADOS DE COMISIONES E I.V.A. SE LE ENTREGARÁ UNA NOTA DE CARGO FISCAL EN FORMA POSTERIOR

147

LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
DOMICILIO FISCAL  
CALLE INDUSTRIAL NO.1  
MEXICO,D.F.

NOTA DE CARGO

HOJA: \_\_\_\_\_

FOLIO: \_\_\_\_\_

AGENTE NO.: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL AGENTE: \_\_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

MOTIVO	NUMERO DE NOTA	FECHA	CONCEPTO	COMISION	OTROS	I.V.A.	TOTAL
IMPORTE TOTAL							

\_\_\_\_\_  
ELABORO

\_\_\_\_\_  
REVISO

LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
 ESTADISTICO DE CHEQUES DEVUELTOS  
 DEL 01-01-97 AL 23-02-97

DATOS NOTA DE COBRO

DATOS DEL PAGO

PERIODO	CVE.	NO. NOTA DE	FECHA	IMPORTE	COMISION	I.V.A.	PPP	COMISION	I.V.A.	TOTAL	FECHA	IMPORTE	COMISION	I.V.A.	DPPP	COMISION	I.V.A.	TOTAL	DIFERENCIA
	CAUSA	COBRO	NOTA	CHEQUE	BANCARIA		IMPROCED	GALLETERA		NOTA/COBRO	PAGO	CHEQUE	BANCARIA			GALLETERA		PAGO	

AGENTE: 0931 SR. FRANCISCO HERNANDEZ  
 CLIENTE: 15088 ABARROTERA EL FAISAN, S.A. DE C.V.

Ene-97	1	430001	9/01/97	\$5,000.00	\$1,000.00	\$150.00	\$100.00	\$1,000.00	\$150.00	\$7,400.00	13/01/97	\$5,000.00	\$1,000.00	\$150.00	\$90.00	\$900.00	\$135.00	\$7,275.00	\$125.00
Ene-97	2	430002	9/01/97	\$6,000.00	\$1,200.00	\$180.00	\$120.00	\$1,200.00	\$180.00	\$8,880.00	13/01/97	\$6,000.00	\$1,200.00	\$180.00	\$108.00	\$1,080.00	\$162.00	\$8,730.00	\$150.00
Feb-97	1	430003	2/02/97	\$6,000.00	\$1,200.00	\$180.00	\$120.00	\$1,200.00	\$180.00	\$8,880.00	15/02/97	\$6,000.00	\$1,200.00	\$180.00	\$108.00	\$1,080.00	\$162.00	\$8,730.00	\$150.00

TOTAL CLIENTE 15088 \$17,000.00 \$3,400.00 \$510.00 \$340.00 \$3,400.00 \$510.00 \$25,160.00 3 \$17,000.00 \$3,400.00 \$510.00 \$306.00 \$3,060.00 \$459.00 \$24,735.00 \$425.00

TOTAL AGENTE 0931 \$17,000.00 \$3,400.00 \$510.00 \$340.00 \$3,400.00 \$510.00 \$25,160.00 3 \$17,000.00 \$3,400.00 \$510.00 \$306.00 \$3,060.00 \$459.00 \$24,735.00 \$425.00

GRAN TOTAL DISTRITO \$17,000.00 \$3,400.00 \$510.00 \$340.00 \$3,400.00 \$510.00 \$25,160.00 3 \$17,000.00 \$3,400.00 \$510.00 \$306.00 \$3,060.00 \$459.00 \$24,735.00 \$425.00

\*\*\* RESUMEN POR CLIENTE \*\*\*

DATOS NOTA DE COBRO

NUMERO	NOMBRE CLIENTE	IMPORTE	COMISION	I.V.A.	PPP	COMISION	I.V.A.	TOTAL	NUMERO	IMPORTE	COMISION	I.V.A.	DPPP	COMISION	I.V.A.	TOTAL	DIFERENCIA
		CHEQUE	BANCARIA		IMPROCED	GALLETERA		NOTA/COBRO	CHEQUES	CHEQUE	BANCARIA			GALLETERA		PAGO	

15088 ABARROTERA EL FAISAN \$17,000.00 \$3,400.00 \$510.00 \$340.00 \$3,400.00 \$510.00 \$25,160.00 3 \$17,000.00 \$3,400.00 \$510.00 \$306.00 \$3,060.00 \$459.00 \$24,735.00 \$425.00

GERENTE DE CREDITO  
 Y COBRANZAS

GERENTE DE VENTAS

LISTA DE MOTIVOS INCLUIDOS EN ESTE REPORTE

1 FONDOS INSUFICIENTES SEGUN NUESTROS LIBROS

(ART. 175)

2 NO TIENE CUENTA CON NOSOTROS EN LIBRADOR

(ART. 175)

## OTROS CARGOS A CLIENTES

### I. OBJETIVO :

Definir los requisitos necesarios para la emisión y gestión de cobranza de la "Nota de Cargo" por otros Cargos a clientes de crédito.

### II. ALCANCE :

La Galletera S.A. de C.V.

### III. DEFINICIONES :

Nota de Cargo (Anexo 1) : Documento de carácter fiscal que refleja los importes cobrados a los clientes por concepto de comisiones por cheques devueltos, intereses financieros por saldos vencidos, e I.V.A.

### IV. POLITICAS :

#### IV.1.- REQUISITOS GENERALES :

1. Los motivos que generan "Otros Cargos a Clientes" son:

Descripción

Intereses Financieros por  
Saldos Vencidos  
Gastos de Operación con  
cargo a clientes  
Gastos de Viaje con cargo al  
cliente

2. Las transacciones de cartera que se utilizan para el registro y control de esta operación son :

Descripción

Otros Cargos

## OTROS CARGOS A CLIENTES

### Pago de Otros Cargos

~ Estas transacciones no se consideran para la determinación de la estadística de cheques devueltos.

3. El importe del I.V.A. que se aplique a estos cobros será registrado en las siguientes transacciones :

<u>Descripción</u>
I.V.A.
Pago I.V.A. sobre Otros Cargos

#### IV.2.- EMISION Y COBRO DE LA "NOTA DE CARGO" :

4. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de controlar el acceso al sistema de "Otros Cargos a Clientes" mediante la asignación del personal autorizado para su operación, para ello deberá contarse con claves de acceso restringido (password) para cada usuario :
5. El Gerente y Supervisor de Créditos y Cobranzas son responsables de :
  - a) Determinar los clientes de crédito a los que deberá emitirse una "Nota de Cargo".
  - b) Elaborar, revisar y en el caso del Gerente de Crédito autorizar el cálculo de "Otros Cargos a Clientes".
  - c) Realizar las gestiones necesarias para efectuar el cobro de la "Nota de Cargo" a los clientes.

## OTROS CARGOS A CLIENTES

- d) Realizar los depósitos de los montos cobrados en las cuentas concentradoras de La Galletera, elaborando el reporte de "Remesa y Cobro" por el importe recuperado por concepto de "Otros Cargos a Clientes".
- e) Alimentar en el sistema de cartera (Nota de Cargo) los siguientes datos después de realizar la cobranza de "Otros Cargos a Clientes":
  - No. de Agente.
  - No. de Cliente.
  - No. del motivo del cargo.
  - Importe total del cobro antes del I.V.A.

Nota 1.- La fecha y el importe del I.V.A se calcularán en forma automática.

Nota 2.- Internamente se calculará un número de folio por Oficina Regional.
- f) Generar la "Nota de Cargo Fiscal" por la información captada en el sistema de "Otros Cargos a Clientes", utilizando el consecutivo de folios de la Oficina Regional.
- g) Conservar un archivo consecutivo de la "Nota de Cargo" y de la documentación soporte del cobro de "Otros Cargos a Clientes".

LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
DOMICILIO FISCAL  
CALLE INDUSTRIAL NO.1  
MEXICO,D.F.

NOTA DE CARGO

HOJA: \_\_\_\_\_

FOLIO: \_\_\_\_\_

AGENTE NO.: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL AGENTE: \_\_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

MOTIVO	NUMERO DE NOTA	FECHA	CONCEPTO	COMISION	OTROS	I.V.A.	TOTAL
IMPORTE TOTAL							

\_\_\_\_\_  
ELABORO

\_\_\_\_\_  
REVISO

## ADMINISTRACION DE CARTERA EN JURIDICO

### I. OBJETIVO :

Establecer los lineamientos a seguir para la recuperación de valores a través de Jurídico.

### II. ALCANCE :

La Galletera, S.A. de C.V.

### III. DEFINICIONES :

Jurídico : departamento o Despacho de abogados autorizados por la Dirección Jurídica, encargado de realizar la recuperación de las cuentas que le turne la Gerencia de Crédito y Cobranzas.

### IV. POLITICAS :

#### IV. 1.- REQUISITOS GENERALES :

1. La Gerencia de Crédito y Cobranzas, a través de su personal, deberá turnar a la Dirección Jurídica las cuentas que no le fué posible recuperar después de haber realizado todas las gestiones de cobro establecidas en la Política de Crédito y Cobranzas.
2. Toda la documentación deberá entregarse personalmente a los abogados externos, previamente autorizada, verificada y revisada por el Analista de Crédito y Cobranzas y por Jurídico.

La documentación se relacionará en la forma de "Traspaso a Jurídico" (Anexo 1) que deberá contener toda la información requerida, el personal de Crédito y Cobranzas deberá recabar el nombre y firma de recibido del Abogado Titular externo, o de la persona que lo reciba por ausencia de este, en una copia del

## ADMINISTRACION DE CARTERA EN JURIDICO

formato con una explicación detallada de las gestiones realizadas, tiempo dedicado, nombre y puesto de la persona contactada por parte del cliente para lograr la recuperación y los motivos por los cuales no se logró la cobranza por la vía normal.

3. Todos los traspasos de cuentas a la Dirección Jurídica deberán estar autorizados por el Director.
4. Los traspasos de documentos para cobro (facturas y cheques devueltos) a Jurídico deberán realizarse antes de la prescripción de las acciones que se deriven de éstos (Anexo 2), anexando al formato "Traspaso a Jurídico" los siguientes documentos para su entrega :

### FACTURA:

- Factura original con el Pagaré inserto firmado por el cliente o persona autorizada por éste para esos efectos.
- Pedido correspondiente a la factura.
  
- Contrarecibo del cliente.
- Investigación crediticia del cliente.
  
- Reporte CCA-240 (Anexo 3).

### CHEQUE DEVUELTO

- Cheque devuelto.
- Talón de protesto legitimado dentro del término legal que establece al Art. 181 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito:
  - \* 15 días naturales pagaderos en el lugar de expedición del cheque.
  - \* 30 días naturales pagaderos en diversas localidades de la República. (Acción Mercantil).
  - \* 2 días naturales a partir de la expedición (Acción Penal).

## ADMINISTRACION DE CARTERA EN JURIDICO

- Carta de autorización firmada por el cliente mayorista y sus representantes (la cual será obtenida y entregada por Ventas a Créditos y Cobranza).
  - Aviso de cargo bancario.
  - Copia de la Factura(s) pagadas con el cheque devuelto.
  - Investigación crediticia del cliente.
  - Reporte CCA-240 (Anexo 3).
5. Los montos correspondientes a la documentación entregada a Jurídico deberá traspasarse a la antigüedad de saldos de la Cartera Legal, una vez que se tenga la forma de "Traspaso a Jurídico" firmada de recibido por el Abogado responsable, los traspasos a la Cartera Legal sólo serán realizados por el Analista de Crédito y Cobranzas.
6. Unicamente se cancelará como incobrable el saldo de un cliente cuando :
- a) Se cumplan las disposiciones fiscales vigentes (Anexo 4).
  - b) La Dirección Jurídica proporcione el Certificado de Incobrabilidad emitido por la autoridad competente. Un documento se considera incobrable cuando por estar prescrito o vigente la acción derivada del mismo, exista imposibilidad práctica en el cobro del adeudo, por lo que el Abogado autorizado deberá obtener mediante la autoridad correspondiente la constancia o certificado de incobrabilidad requerido.
7. La venta a clientes considerados como riesgosos deberá suspenderse de inmediato, por ningún motivo podrán realizarse ventas a contado o a crédito a un cliente que tenga cuentas en Jurídico para su cobro; la reanudación de ventas a un cliente cuyo adeudo se recuperó o esté en recuperación por la vía Jurídica, requerirá en todos los casos la firma de Vo.Bo. del Gerente de Crédito y Cobranzas correspondiente, previo comentario por escrito de Jurídico.



## ADMINISTRACIÓN DE CARTERA EN JURIDICO

en el consecutivo de folios. En el caso de Abogados externos deberá verificar previamente que estén autorizados en la relación vigente emitida por Jurídico. En todos los casos deberá mantener comunicación constante con los Abogados encargados de la recuperación para informarles cualquier antecedente que permitan agilizarla.

- b) Mantener en las Oficinas Regionales todos los expedientes de la documentación turnada a Jurídico, incluyendo la forma de traspaso firmada de recibido y los documentos que amparen cada aplicación realizada; estos expedientes deberán conservarse cinco años contados a partir de haber sido cancelada la cuenta correspondiente.
  - c) Enviar al Analista de Crédito y Cobranzas, una copia del traspaso firmado de recibido por la Dirección Jurídica o el Abogado externo autorizado.
11. El Analista de Crédito y Cobranzas deberá :
- a) Verificar que la forma de "Traspaso a Jurídico" tenga el nombre y firma de recibido del abogado autorizado.
  - b) Traspasar el monto correspondiente a la antigüedad de saldos de la cartera legal, utilizando su clave de acceso (password).
12. El Gerente de Crédito y Cobranzas deberá :
- a) Depositar inmediatamente todas las recuperaciones que le entregue la Dirección Jurídica, registrándolos en la base de datos de la Cartera Legal, confirmándolo al Analista de Créditos y Cobranzas.  
Nota : En primer término se deberán cubrir intereses, gastos y costos que se hayan originado con motivo de la labor de cobranza y por el tiempo transcurrido y una vez cubiertas estas partidas se abone a suerte principal.
  - b) Al cierre del período deberá enviar al Analista de Crédito y Cobranzas, una copia de todos los créditos realizados a la Cartera Legal, previamente validados vs. el reporte de transacciones.
  - c) Consultar, mínimo una vez al período, el status de las cuentas bajo la responsabilidad de los abogados, con el fin de conocer el avance en su recuperación o en los juicios a su cargo.

## **ADMINISTRACION DE CARTERA EN JURIDICO**

- d) Informar por escrito al Director de Finanzas, al Gerente de Ventas, al Gerente de Tesorería; y al Gerente de Crédito y Cobranzas, el status de las cuentas en legal.
13. En los casos en que se determine que una cuenta entregada a Jurídico podrá ser recuperada por Crédito y Cobranzas en un plazo menor, el Gerente de Crédito y Cobranzas deberá informar esta situación al abogado responsable para que de manera conjunta realicen la recuperación correspondiente.
  14. El Gerente de Crédito y Cobranzas deberá apoyar a Jurídico en la recopilación de documentos prescritos y demás situaciones jurídicas relacionadas con las cuentas incobrables.
  15. La Dirección de Finanzas, autorizará la cancelación del saldo de un cliente como cuenta incobrable, únicamente cuando se cumplan los requisitos señalados en el punto 6 de esta Política.

### **IV.3.- RESPONSABILIDADES DE JURIDICO :**

16. Será responsabilidad única y exclusiva de Jurídico el manejo de las cuentas en Legal, así como la decisión de aceptar o rechazar el traspaso que no tenga el soporte adecuado y de proceder en cada caso aceptado después de su análisis.
17. Asesorar y recomendar las acciones a seguir con los clientes con adeudos considerados con alto riesgo de incobrabilidad para proceder con oportunidad a las acciones legales que correspondan a cada caso.
18. Mantener actualizada la relación de abogados autorizados para realizar gestiones de cobranza por cuenta de la Empresa
19. Revisar para su aceptación y firmar de recibido la forma de "Traspaso a Jurídico" con la documentación soporte de las cuentas incobrables que le entregue Crédito y Cobranzas, siempre que la documentación esté completa, reúna todos los requisitos de ley y no esté prescrita.

## ADMINISTRACION DE CARTERA EN JURIDICO

Los resultados probables de los trámites son :

- Recuperación.
  - Redocumentación.
  - Incobrabilidad.
  - Remate.
  - Juicio.
  - Adjudicación.
  - Embargo.
  - Dación en pago.
- Hipotecaria  
Prendaria.

20. En los casos en que el cliente le pague al Abogado, éste deberá entregar al Gerente de Crédito y Cobranzas la cobranza para su depósito; en caso de que el cliente la deposite en alguna de las cuentas autorizadas para ello, deberá entregarle la ficha de depósito sellada por el Banco.

### IV.4.- BIENES DADOS EN CUSTODIA PARA GARANTIZAR O PAGAR UN ADEUDO :

21. En los casos en que los Abogados responsables determinen que la única forma de recuperar una cuenta sea obteniendo bienes de los clientes para garantizar o pagar su adeudo, deberán realizar los trámites necesarios para obtener los bienes y entregarlos relacionados al personal responsable de Crédito y Cobranzas que firmará de recibido una copia de la relación.
22. La Dirección de Finanzas es responsable del control de todos los bienes recibidos para su custodia con la finalidad de garantizar o pagar el adeudo de un cliente, debiendo mantener un inventario actualizado de todos los bienes y un acuse de recibo firmado por el Gerente de Crédito y Cobranzas responsable de su custodia, hasta el momento de su pago o enajenación previo dictamen emitido en el juicio correspondiente.
23. Jurídico es responsable de informar por escrito al Gerente de Crédito y Cobranzas que tenga bienes bajo su custodia, las acciones a seguir en los siguientes casos :
- a) Dación en pago : para que proceda a su remate previo Vo.Bo. de Finanzas.

## ADMINISTRACION DE CARTERA EN JURIDICO

- b) Embargo : para que prolongue la custodia de los bienes hasta que Jurídico le entregue una factura a favor de La Galletera, como resultado de la adjudicación.
  - c) Que en aquellos casos que llegamos a recuperar producto elaborado por nosotros, deberíamos de cerciorarnos la vigencia de mismo, en igual forma de cualquier otro producto perecedero.
24. El Gerente de Crédito y Cobranzas que tenga bienes bajo su custodia, es responsable de asegurarse de que por ningún motivo se vendan estos bienes ya que se incurriría en un acto ilícito.
25. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de mantener en la Cartera Legal todos los saldos de clientes que tengan bienes embargados hasta el momento en que se realice la venta de los mismos, previa recepción de la factura o de la Escritura Notariada a favor de La Galletera; al recibirla deberá notificar al Finanzas.
26. Una vez que se tenga la factura o la Escritura Notariada a favor de La Galletera, el Gerente de Crédito y Cobranzas tramitará la venta del bien en un plazo máximo de tres (3) períodos, por lo que deberá :
- a) Llenar la "Autorización de Venta de bienes dados en pago" (Anexo 6), obteniendo la firma del Director de Tesorería, Crédito y Cobranzas, para ello deberá anexarle :
    - Copia del documento con el que le entregó el bien el abogado correspondiente.
    - Copia de un avalúo elaborado por un perito en la materia, excepto en casos de automóviles y equipo de transporte que se incluirá copia del valor señalado en la guía azul.
    - Dos ó Tres ofertas de compra especificando el precio ofrecido, dos en bienes con valor menor a N\$ 30,000.00 y tres en valores mayores a N\$ 30,000.00.
    - Una fotografía del bien en custodia.
  - b) Solicitar Vo.Bo. del Finanzas y de Jurídico, enviándoles toda la documentación requerida.
  - c) Proceder a la venta o remate del bien.

## ADMINISTRACION DE CARTERA EN JURIDICO

- d) Depositar el importe de la venta en las cuentas concentradoras autorizadas.
  - e) Aplicar el importe en que se vendió el bien a la cuenta correspondiente en la Cartera Legal.
  - f) Entregar copia de la "Autorización de Venta de bienes dados en pago" al Analista de Crédito y Cobranzas soporte de la aplicación realizada.
27. El Gerente de Crédito y Cobranzas deberá enviar cada 2 períodos una relación de los bienes recibidos en custodia (Anexo 7) al Analista de Créditos y Cobranzas.

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**FORMA DE TRASPASO A JURIDICO**

BODEGA	CLIENTE	NO. CLIENTE	FOLIO	FECHA
--------	---------	-------------	-------	-------

MOTIVO POR EL CUAL SE SOLICITA EL TRASPASO \_\_\_\_\_

**DOCUMENTACION BASE SOPORTE DEL ADEUDO**

FACTURA/PAGARE	CHEQUE DEVUELTO
PEDIDO CORRESP. A LA FACT.	AVISO DE CARGO BANC.
CONTRARECIBO DEL CLIENTE	COPIA FACT. PAGADA
INVEST. CREDITICIA DEL CLIENTE	CON CHEQUE DEV.
OTROS _____	

**FACTURAS:**

NUMERO	IMPORTE	NUMERO	IMPORTE
FACTURA	NETO	FACTURA	NETO
TOTAL			

**CHEQUES:**

NUMERO	IMPORTE	NUMERO	IMPORTE
CHEQUE	NETO	CHEQUE	NETO
TOTAL			

**DATOS PARA LOCALIZAR AL DEUDOR** \_\_\_\_\_

**ANTECEDENTES DE CREDITOS (INFORMES, DOCUMENTOS, ETC) Y TERMINOS DEL CREDITO CONCEDIDO** \_\_\_\_\_

ENVIA	Vo.Bo.	RECIBIO
_____ CREDITO NOMBRE Y FIRMA	_____ JURIDICO NOMBRE Y FIRMA	_____ ASESOR EXTERNO NOMBRE Y FIRMA

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**PRESCRIPCION MERCANTIL DE TITULOS DE CREDITO**

TIPO DE DOCUMENTO	TIEMPO DE PRESCRIPCION	A PARTIR DE
PAGARE (FIRMADO)	3 AÑOS	FECHA DE VENCIMIENTO
CHEQUE	6 MESES	FECHA DE EXPEDICION
FACTURA (SELLADA Y FIRMADA DE RECIBIDO)	1 AÑO	FECHA DE EXPEDICION

NOTA: La prescripción penal varía de acuerdo al código penal y de procedimientos penales de la entidad que se cometa el ilícito, debiendo turnarse a la brevedad posible.

Base para cotejar el adeudo (cheque) existentes debe presentarse para su cobro ante el Banco dentro de los siguientes plazos.

CARACTERISTICAS	TIEMPO PARA PRESENTARSE
PAGADERO EN EL LUGAR DE EXPEDICION EXPEDIDO Y PAGADERO EN EL TERRITORIO NACIONAL	15 DIAS  30 DIAS

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS POR COBRAR**

DOCUMENTO \_\_\_\_\_ PEDIDO \_\_\_\_\_ AGENTE \_\_\_\_\_  
 CLIENTE \_\_\_\_\_ TPO. VTA. \_\_\_\_\_ VALOR DOC. \_\_\_\_\_  
 COMPAÑIA \_\_\_\_\_ SALDO \_\_\_\_\_ FECHA VENC. \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_  
 TIPO DOCTO. \_\_\_\_\_

CLAVE	DESCRIPCION	CARGOS	CREDITOS	FECHA	
				TRANS.	MOVS.
1	FACTURA	141.5		31/01/97	6/02/97
2	PAGO MANUAL		130.35	20/02/97	21/02/97
3	DPP NORMAL		2.83	20/02/97	21/02/97
4	BONIFICACION AL LIQUIDAR		8.32	20/02/97	21/02/97

Revisión No. 540-Sesión del 17 de Mayo de 1985, por unanimidad de 6 votos.  
(Texto aprobado en sesión del 14 de Noviembre de 1986).

JURISPRUDENCIA No. 271

RENTA

**DEDUCCION POR CUENTAS INCOBRABLES.- COMPRBACION DE LA IMPOSIBILIDAD PRACTICA DEL COBRO DE LOS CREDITOS NO PRESCRITOS.-** El artículo 24 de la LISR establece dos hipótesis para poder deducir las partidas por créditos incobrables y son a).- Que se haya consumado el plazo de la prescripción de los créditos y b).- Que sea notoria la imposibilidad práctica de cobro no significa que deba acreditarse únicamente con constancia judiciales, como podría ser la sentecia judicial, sino que también se puede acreditar con documentación que objetivamente pueda resultar adecuada para tal fin, como por ejemplo, la reducida cuantía del crédito que haría incosteable el procedimiento judicial para el cobro de los créditos.

Revisión No. 2715782.- Resuelta en sesión del 20 de Junio de 1984 por unanimidad de 7 votos.

Revisión No. 340784.- Resuelta en sesión del 20de Marzo de 1986 por unanimidad de 6 votos.

Revisión No. 707885.- Resuelta en sesión del 7 de Mayo de 1986 por mayoría de 6 votos y 1 en contra.

(Texto aprobado en sesión del 14 de Noviembre de 1986).

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**INFORME TRIMESTRAL DE ABOGADOS**

1. FECHA	_____
2. LIC.	_____
3. ZONA	_____
4. PLAZA	_____
5. NOMBRE DEL ACTOR	_____
6. NOMBRE DEL DEMANDADO	_____
7. VALOR ACTUAL DEL NEGOCIO	_____
8. IMPORTE DEMANDADO	_____
9. TIPO DE JUICIO O ACCION	_____
10. JUZGADO	_____
11. NUMERO DE EXPEDIENTE	_____
12. SITUACION ACTUAL	_____
13. POSIBILIDADES DE RECUPERACION	_____
14. BIENES EMBARGADOS	_____
15. OBSERVACIONES	_____

<b>LA GALLETERA, S.A. DE C.V.</b> <b>AUTORIZACION DE VENTA DE BIENES DADOS EN PAGO</b>			
FOLIO _____	FECHA _____		
BODEGA _____			
<b>INFORMACION DEL CLIENTE QUE ENTREGO LOS BIENES</b>			
NOMBRE _____	DISTRITO _____		
NO. CLIENTE _____	REPRESENTANTE DE VENTAS _____		
<b>INFORMACION DEL ABOGADO RESPONSABLE DE LA CUENTA</b>			
NOMBRE DEL ABOGADO _____			
FECHAS DEL TRASPASO DE DOCUMENTOS A JURIDICO _____			
FECHA DE LA CUSTODIA _____			
FOLIO DEL TRASPASO _____			
VALOR SEGUN AVALUO: N\$ _____			
<b>BIENES PARA LA VENTA</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR DEL AVALUO</b>	<b>VALOR DE VENTA</b>	<b>COMPRADOR</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
<b>TOTAL</b>	_____	_____	_____
<b>OBSERVACIONES</b> _____			
<b>SOLICITANTE</b>		<b>AUTORIZACION</b>	
_____		_____	
<b>GERENTE CREDITO</b>		<b>DIRECTOR DE CREDITO</b>	



## **ARQUEOS DE CARTERA**

### **I. OBJETIVO :**

Establecer los lineamientos a seguir para la realización de los arqueos de cartera en custodia del personal responsable de su manejo y cobro.

### **II. ALCANCE :**

Ventas, y la Gerencia de Crédito y Cobranzas de LA GALLETERA, S.A. de C.V.

### **III. DEFINICIONES :**

**Arqueo de Cartera :** Es la inspección física de facturas, contrarecibos, guías de cobranza o documentos en poder de los responsables de la cartera por cobrar y su verificación contra el "Reporte de Cartera"

**Documentos para Cobro :** Facturas originales con sello y firma de recibido del cliente o contrarecibos que entrega el cliente a cambio de la factura original

### **IV. POLITICAS :**

#### **IV.1.- RESPONSABILIDAD SOBRE LOS DOCUMENTOS PARA COBRO :**

1. El Representante de Ventas, Gestor de Cobranza, Supervisor de Crédito y Cobranzas y el Analista de Crédito y cobranzas, son responsables de salvaguardar todos los documentos para cobro mientras ejercen su recuperación, firmando de recibido el original y la copia 1 de las "Guías de cobranza" (Anexo 1) al Supervisor de Crédito y Cobranzas.
2. El personal autorizado para recibir documentos para cobro, es responsable de su salvaguarda y recuperación, y está sujeto a la

## ARQUEOS DE CARTERA

realización de arqueos periódicos por parte del personal de los departamentos autorizados para tal función : Auditoría Interna, Crédito y Cobranza, Contraloría, Auditoría Externa y Ventas.

3. El Representante de Ventas que tenga documentación que forme parte de la cartera de Crédito y Cobranzas es responsable de su salvaguarda y deberá presentarla para su revisión cada que le sea requerida por el personal autorizado.

### IV.2.- REALIZACION DE ARQUEOS :

4. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de elaborar un programa rotativo trimestral de arqueos a los Representantes de Ventas y Gestores de Cobranza, asignando los responsables de su área que realizarán el arqueo.
5. El reporte oficial que sirve de base para la elaboración del arqueo de cartera es el reporte actualizado de la "Antigüedad de Saldos" por agente, el cual deberá ser utilizado por el responsable de su realización.
6. El personal que realice el arqueo de cartera es responsable de :
  - a) Solicitar el reporte de antigüedad de saldos por responsable de cobro antes de realizar el arqueo.
  - b) Efectuar el arqueo de cartera, incluyendo las Notas de Cobro por los cheques devueltos.
  - c) Llenar el formato de "Arqueo de Documentos por Cobrar" y su "Resumen de Arqueo de Documentos" (Anexo 2) recabando en éste y en el reporte de antigüedad de saldos, la firma de conformidad del representante o del personal que tenga documentación bajo su custodia.
  - d) Elaborar un reporte de "Documentación faltante" (Anexo 3) detallando los documentos en esta situación recabando la firma de conformidad del responsable de cobro.
  - e) Enviar el "Arqueo de Documentos por Cobrar" y su "Resumen de Arqueo de Documentos" y el reporte de "Documentación faltante" a la Gerencia de Crédito y Cobranzas.

## ARQUEOS DE CARTERA

7. La Gerencia de Crédito y Cobranzas es responsable de :
- a) Revisar el resultado del arqueo reflejado en el "Resumen de Arqueo de Documentos" y analizar el reporte de "Documentación faltante".
  - b) Verificar con el responsable de la cobranza el seguimiento a las recomendaciones indicadas en el reporte.
  - c) Determinar en un plazo no mayor a una semana la posibilidad de cobro o la incobrabilidad de los documentos señalados en el reporte de "Documentación faltante".
8. Los papeles de trabajo de los arqueos deberán ser firmados por el responsable de la documentación revisada y la persona que realizó el arqueo; el Gerente de Crédito y Cobranzas será responsable de su archivo durante un Ejercicio Fiscal para tenerlos disponibles para cualquier aclaración al respecto.
9. El Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de comunicar el resultado del arqueo al Gerente de Ventas del Distrito, al Director y al Contralor, cuando exista alguna falla de control interno se deberá, sin excepción, elaborar una acta administrativa sobre la desviación encontrada, anexando los papeles de trabajo con la firma del personal al que se practicó el arqueo y de la persona que lo realizó.
10. La persona que realice el arqueo y el Gerente de Crédito y Cobranzas, son responsables de notificar inmediatamente al Director y a Auditoría Interna, cualquier caso de malversación de fondos detectado al realizar un arqueo.

### IV.3.- CANCELACION DE DOCUMENTOS INCOBRABLES :

11. Unicamente se podrán cancelar cuentas (documentación con problemas para su cobro) cuando se tenga el documento original correspondiente (facturas, contrarecibos originales impresos por los clientes, cheques devueltos, etc.), se agoten previamente todas las opciones posibles para su recuperación y se tenga el Vo. Bo. por escrito de la Gerencia de Crédito y Cobranzas, quien validará que se cubran los requisitos señalados en la Política

## ARQUEOS DE CARTERA

Los documentos para cobro que no sean localizados (documentación faltante) no se cancelarán como incobrables, debiendo ser cobrados al responsable de su custodia.

12. La Gerencia de Crédito y Cobranzas es responsable de :
  - a) Identificar los documentos que serán cancelados como cuentas incobrables y los que se cobrarán a los responsables de su custodia.
  - b) Elaborar un memorandum enlistando y autorizando los documentos que deberán ser cancelados como incobrables y firmarlo de Vo. Bo., verificando previamente que se cubran los requisitos señalados en la Política
  - c) Elaborar un memorandum enlistando los documentos que deberán cobrarse a los responsables de su custodia para que se cancelen en la cartera y se realice su cobro, enviándolo a la Contraloría.
  
13. La Gerencia de Crédito y Cobranzas y la Contraloría, deberán dar seguimiento a la cancelación de las cuentas incobrables y a la recuperación o cobro al personal con documentación faltante, lo que deberá realizarse en un plazo máximo de dos semanas contadas a partir de la fecha en que reciba el resultado del arqueo con los reportes.

#### IV.4.- TRANSFERENCIAS O RETIROS DE PERSONAL CON DOCUMENTOS PARA COBRO :

14. El Gerente de Crédito y Cobranza es responsable de programar los arqueos de la documentación para cobro en poder de los Representantes de Ventas que sean transferidos a otro Distrito o que se retiren de la empresa, previa notificación por escrito del área de Ventas.
  
15. El personal que realice el arqueo es responsable de verificar la entrega de todos los documentos, valores y activos bajo la custodia del representante o responsable de cobro y en caso de que se presente algún problema en la entrega de los documentos y valores

## **ARQUEOS DE CARTERA**

de cartera, deberá notificar de inmediato al Gerente de Crédito y Cobranza.

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.  
CREDITO Y COBRANZAS  
GUIA DE COBRANZA # 42155**

NÚMERO	CLIENTE	DOCTO.	FECHA	FECHA VENCIM.	IMPORTE	BONIFI.	DEVOL.	I.V.A.	IMPORTE SIN/DPPP	PEDIDO REMISIÓN
16291	OPERADORA MERCO, S.A.	1AD-68688	2/11/97	2/12/97	\$2,576.95	\$94.80	\$0.00	\$0.00	\$2,482.15	99353526
		1AD-68689	2/11/97	2/12/97	\$35,534.95	\$1,563.49	\$2,129.75	\$0.00	\$31,841.71	99353527
<b>TOTAL CLIENTE</b>									<b>\$34,323.86</b>	
16311	ROSA FLORES MARTÍNEZ	1AD-68704	2/11/97	2/12/97	\$72.50	\$5.08	\$0.00	\$0.00	\$67.42	99353542
		1AD-68705	2/11/97	2/12/97	\$34,217.02	\$2,372.86	\$0.00	\$0.00	\$31,844.16	99353543
<b>TOTAL CLIENTE</b>									<b>\$31,911.58</b>	
16643	CENTRO COMERCIAL MIRADOR	1AD-68674	2/11/97	2/12/97	\$1,189.00	\$83.23	\$0.00	\$0.00	\$1,105.77	99353512
<b>TOTAL CLIENTE</b>									<b>\$1,105.77</b>	
16656	SUPER GUTIERREZ	1AD-68962	4/11/97	9/12/97	\$201.48	\$4.83	\$0.00	\$0.00	\$196.65	99353808
		1AD-68963	4/11/97	9/12/97	\$3,531.12	\$105.59	\$51.46	\$0.00	\$3,374.07	99353809
		1AD-68966	4/11/97	9/12/97	\$18,707.68	\$546.39	\$0.00	\$0.00	\$18,161.29	99353812
		1AD-68967	4/11/97	9/12/97	\$20,019.06	\$732.77	\$0.00	\$0.00	\$19,286.29	99353816
<b>TOTAL CLIENTE</b>									<b>\$41,018.30</b>	

175

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA  
DEL AGENTE

\_\_\_\_\_  
FECHA DE QUE RECIBI  
ESTE REPORTE

<b>LA GALLETERA, S.A. DE C.V.</b>	
<b>CREDITO Y COBRANZAS</b>	
<b>CARATULA RESUMEN Y ARQUEO DE DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	
<b>CARATULA RESUMEN DE ARQUEO DE DOCUMENTOS</b>	
NOMBRE DEL REPRESENTANTE: _____	
FECHA:	DIA _____ MES _____ AÑO _____
<b>DESCRIPCIÓN DE LOS SOPORTES</b>	
1.- FACTURAS ORIGINALES EN PODER DE REPRESENTANTE (INCLUIR CONTRA-RECIBOS O CUALQUIER DOC. COBRABLE)	\$ _____
2.- FACTURAS PAGADAS PENDIENTES DE AFECTAR AL SISTEMA (DESGLOSAR LOS CHEQUES POS-FECHADOS)	\$ _____
3.- SALDOS NEGROS A CARGO DEL CLIENTE (+)	\$ _____
4.- SALDOS ROJOS A FAVOR DEL CLIENTE (-)	\$ _____
5.- SALDOS ACLARADOS DURANTE EL ARQUEO (+ Ó -)	\$ _____
6.- DOCUMENTOS CON PROBLEMAS (DESCRIBIR EL PROBLEMA)	
7.- TOTAL DE CHEQUES DEVUELTOS	\$ _____
8.- SUB-TOTAL A CARGO DEL REPRESENTANTE DE VENTAS	\$ _____
9.- FACTURAS EN PODER DE CREDITOS	\$ _____
10.- TOTAL DE DOCUMENTOS ARQUEADOS	\$ _____
10a.- DOCUMENTOS NO RECIBIDOS POR CREDITOS	\$ _____
10b.- TOTAL ARQUEADO	\$ _____
11.- SALDO TOTAL DEL REPRESENTANTE	\$ _____
12.- DIFERENCIA (CONCILIARLA Y DESCRIBIR LA ACLARACIÓN)	\$ _____
ELABORO: NOMBRE Y FIRMA _____	
FIRMA DEL REPRESENTANTE: _____	
FIRMA DEL GTE. DE VENTAS: _____	
FIRMA DEL GTE. DE CREDITOS: _____	
<b>ARQUEO DE DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	
FECHA:	DIA _____ MES _____ AÑO _____
HORA:	_____
PERIODO:	_____
NOMBRE DEL REPRESENTANTE: _____	
ZONA DE VENTA: _____	
GERENTE RESPONSABLE: _____	
LINEA DE VENTA GALLETA: _____	
ARQUEO REALIZADO EN LA CIUDAD DE _____ Y CONCLUIDO DE CONFORMIDAD CON EL REPRESENTANTE DE VENTAS MISMO QUE ACEPTA LA INFORMACIÓN DESCRITA EN LA CARATULA RESUMEN.	
ELABORO: NOMBRE Y FIRMA _____	
FIRMA DEL REPRESENTANTE: _____	
FIRMA DEL GTE. DE CREDITOS: _____	
FIRMA DEL GTE. DE VENTAS:	176 _____



## **AUTORIZACION DE PAGOS EN ABONOS**

### **I. OBJETIVO :**

Establecer los requisitos para la autorización y control de Pagos en Abonos de los clientes de crédito y su aplicación en la cartera.

### **II. ALCANCE :**

Responsables del control de la cartera de clientes a crédito.

### **III. DEFINICIONES :**

Pagos en Abonos : Cobranza recibida de clientes como pago parcial del importe total de una factura.

### **IV. POLITICAS :**

1. El Gerente y/o el Supervisor de Crédito y Cobranzas, son los únicos facultados para autorizar o cancelar el pago de su saldo en abonos a un cliente de crédito, dicha autorización deberá registrarse en el sistema de cartera a través de un proceso especial que deberá ser realizado por ellos únicamente a través de su password (candado).
2. El Gerente de Créditos y Cobranzas deberá emitir un reporte operativo de cartera para identificar los clientes que pagan en abonos, incluyendo la fecha de registro de la autorización, el responsable del alta y el motivo por el que se autorizó el pago en abonos al cliente de crédito.
3. Los clientes que tengan autorización para pagar en abonos se identificarán en los reportes de cartera con la marca de (\*\*) al lado izquierdo del No. del cliente, por lo que el saldo por pagar del documento autorizado no se reflejará como saldo; sin embargo, los documentos cargados a la cartera antes de la fecha de autorización del pago en abonos no estarán sujetos a esta autorización debiendo manejarse como saldos pendientes.

## AUTORIZACION DE PAGOS EN ABONOS

4. Todos los documentos que tengan una aplicación de pagos en abonos, serán considerados como documentos completos para la autorización de los pedidos a partir de la fecha de autorización.
5. El Gerente de Créditos y Cobranza deberá :
  - a) Vigilar el total de los importes de pagos en abonos autorizados cada período.
  - b) Dar seguimiento al "Reporte de Clientes con Pago en Abonos" para realizar la actualización o cancelación de los pagos en abonos autorizados según se requiera.
6. El Gerente y/o el Supervisor de Crédito y Cobranzas que autorizaron en el sistema los pagos en abonos a un cliente, deberán ser quienes cancelen esta autorización en el sistema.

## **VALIDACION Y CONCILIACION DE CARTERA VS. CONTABILIDAD**

### **I. OBJETIVO :**

Establecer los lineamientos a seguir para validar y la cartera vs. la contabilidad; así como su validación con las transacciones aplicadas a la cartera.

### **II. ALCANCE :**

La Galletera, S.A. DE C.V.

### **III. DEFINICIONES :**

Antigüedad de Saldos : Reporte emitido por el Sistema que refleja los saldos de los clientes clasificándolos por agente - cadena - cliente - documentos.

Balanza Contable : reporte de sistemas que refleja los registros contables.

Depósitos en Ruta : son los depósitos que hacen los agentes foráneos en las cuentas concentradoras autorizadas por La Galletera para ingresar los pagos que les entregan los clientes.

### **IV. POLITICAS :**

1. El Contador y Supervisor de Crédito y Cobranzas son responsables de realizar la conciliación de saldos; verificando su registro en las cuentas contables señaladas para garantizar la confiabilidad de la información contabilizada.
2. El Contador y Supervisor de Crédito y Cobranzas son responsables de validar que las cifras que se determinen al fin del período en el reporte de "Cedula de Amarre" (Anexo 1) sean iguales al saldo que refleje la cuenta de clientes de la Balanza contable.
3. El Contador y el Supervisor Crédito y Cobranzas son responsables de verificar que el importe del "Reporte de antigüedad de saldos" (Anexo 2) sea igual al importe de los saldos contables.

## **VALIDACION Y CONCILIACION DE CARTERA VS. CONTABILIDAD**

4. El Contador y el Supervisor Crédito y Cobranzas son responsables de firmar el reporte de "Cedula de Amarre" avalando la información registrada en las Bodegas bajo su responsabilidad.
5. En caso de existir variación, el Gerente de Crédito y Cobranzas es responsable de realizar la investigación de la diferencia y de su aclaración, proporcionando los soportes correspondientes a Contabilidad para su validación antes de autorizar el cierre contable.
6. El Supervisor de Crédito y Cobranza es responsable de investigar y aclarar los pagos directos de clientes que el sistema rechazó, utilizando como soporte los "Reportes de Remesa y Cobro" (Anexo 3) elaborados por los Representantes de Ventas.
7. El Supervisor de Crédito es responsable de proporcionar al Auxiliar Contable, la información soporte para el registro de las pólizas de cobranza en las cuentas concentradoras :
  - a) Integración de la cobranza por transacción :
    - Pago manual.
    - Pago automático.
  - b) Detalle de cada uno de los depósitos, indicando el :
    - No. de referencia.
    - Fecha de depósito.
    - Fecha de aplicación.
    - Importe total del depósito.
8. Los Supervisores de Crédito y Cobranzas y el Contador son responsables de validar el reporte de Depósitos reales vs. los reportes diarios para asegurar que todos los ingresos informados estén acreditados por el banco en las cuentas concentradoras.

**LA GALLETERA, S.A. DE C.V.**  
**CREDITO Y COBRANZAS**  
**CEDULA DE AMARRE DE REPORTES**  
**CREDITO Y COBRANZAS VS CONTABILIDAD**

SEMANA: 40

PERIODO: 10/97

FECHA DE CORTE: 1/10/97

CONCEPTO	IMPORTE		DIFERENCIA
	CREDITO	VENTAS	
TRANSACCIONES	\$51,785.85	\$51,785.85	\$0.00
VENTAS	\$4,003,250.88	\$4,003,250.88	\$0.00
SLDO. BALANZA CONTABILIDAD	\$4,136,130.23	\$4,136,130.23	\$0.00
TRANSACCIONES TOTALES	\$593,051.50	\$593,051.50	\$0.00
BONIF. AL LIQUIDAR	\$57,607.95	\$57,607.95	\$0.00
MOV. NTE. BAL. CONTABILIDAD	\$593,051.50	\$593,051.50	\$0.00
CANC. DE VENTAS	\$82,871.31	\$82,871.31	\$0.00

ELABORO:

Vo.. Bo.:

\_\_\_\_\_  
 FIRMA ANALISTA  
 CREDITO Y COBRANZAS

\_\_\_\_\_  
 FIRMA CONTADOR

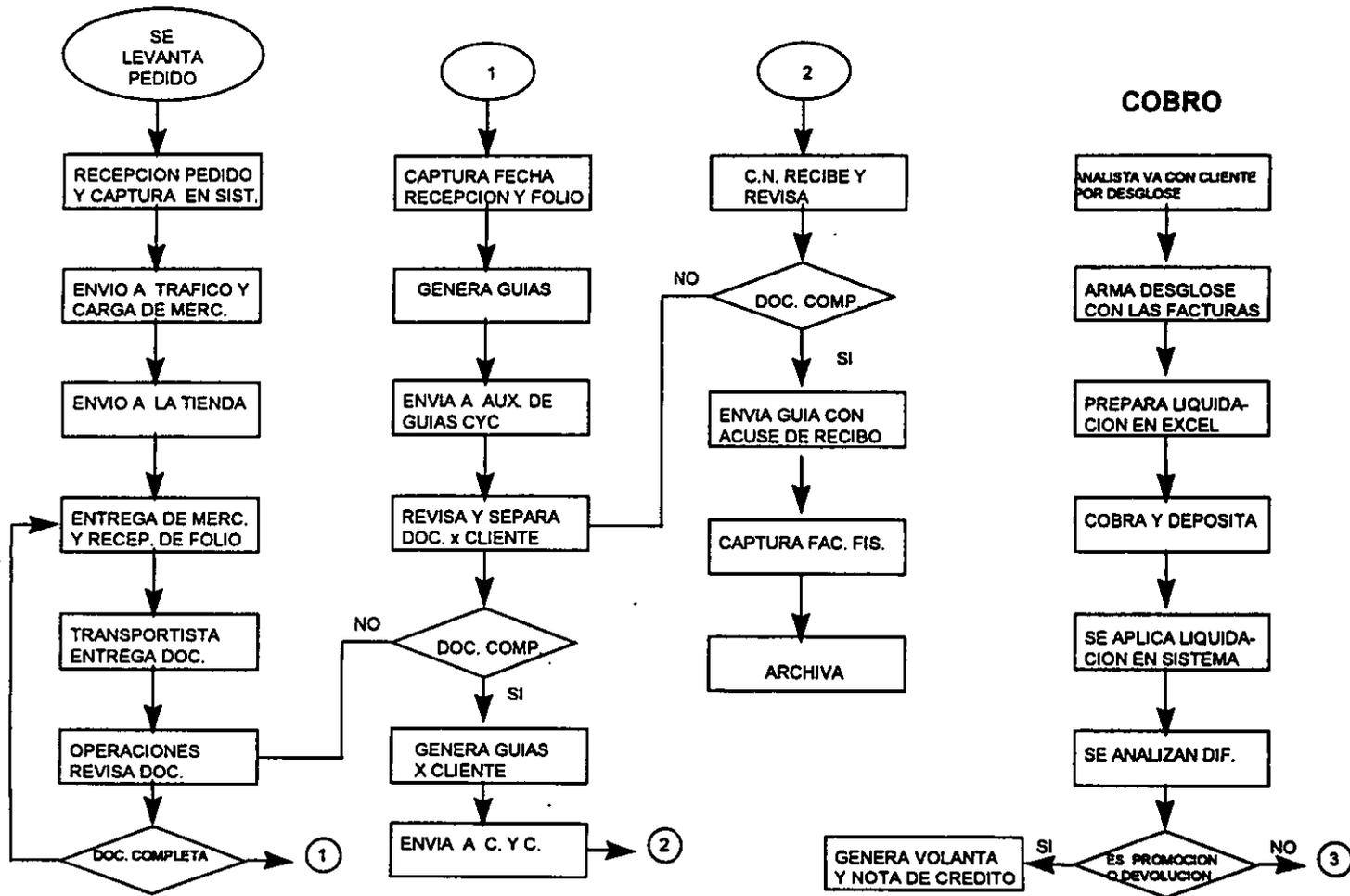
OBSERVACIONES

LA GALLETERA, S.A. DE C.V.										
ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS										
DE DOCUMENTOS AL 25-02-97										
DIAS	SALDOS COMPLETOS	%	SALDOS INCOMPLETOS	%	SUB TOTAL	%	PAGOS EN ABONOS	%	TOTAL	%
1 A 30	15,281.00	91%	-	0%	15,281.00	91%	-	0%	15,281.00	90%
31 A 60	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
61 A 90	-	0%	-	0%	-	0%	100.00	100%	100.00	1%
91 A 120	1,531.00	9%	-	0%	1,531.00	9%	-	0%	1,531.00	9%
121 A 180	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
+ 180 DIAS	-	0%	18.54	100%	18.54	0%	-	0%	18.54	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16,812.00</b>	<b>100%</b>	<b>18.54</b>	<b>100%</b>	<b>16,830.54</b>	<b>100%</b>	<b>100.00</b>	<b>100%</b>	<b>16,930.54</b>	<b>100%</b>

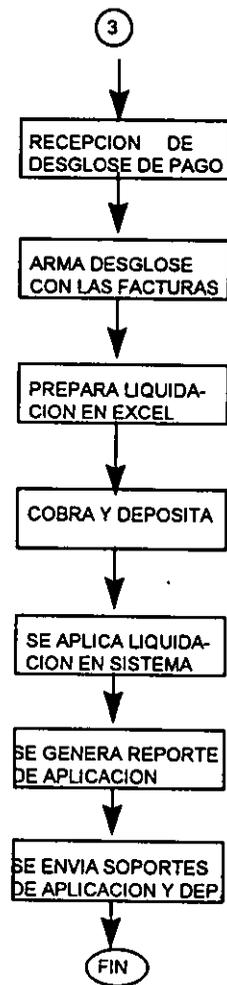
## **IV. FLUJO OPERATIVO**

# FLUJO DE DOCUMENTACION

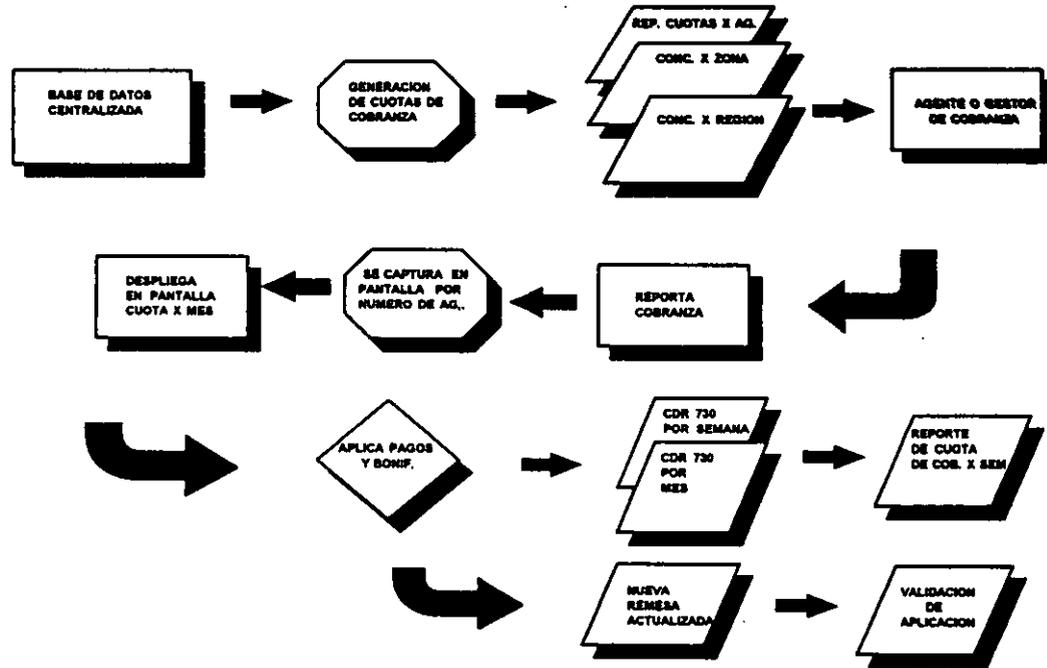
181



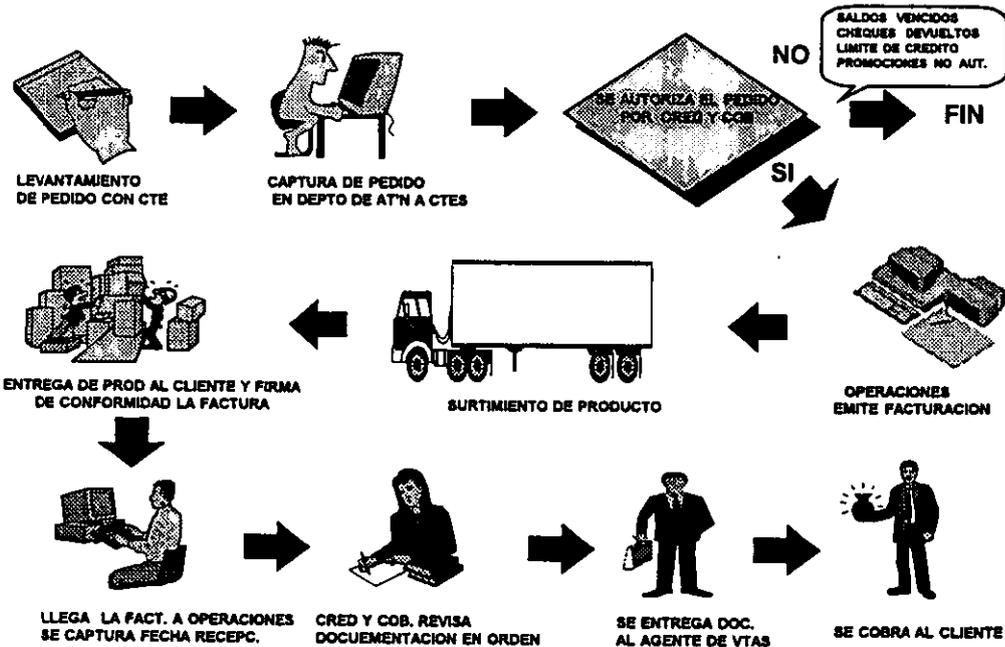
COBRANZA



# LA GALLETERA, S.A. DE C.V. PROCESOS CREDITO Y COBRANZAS

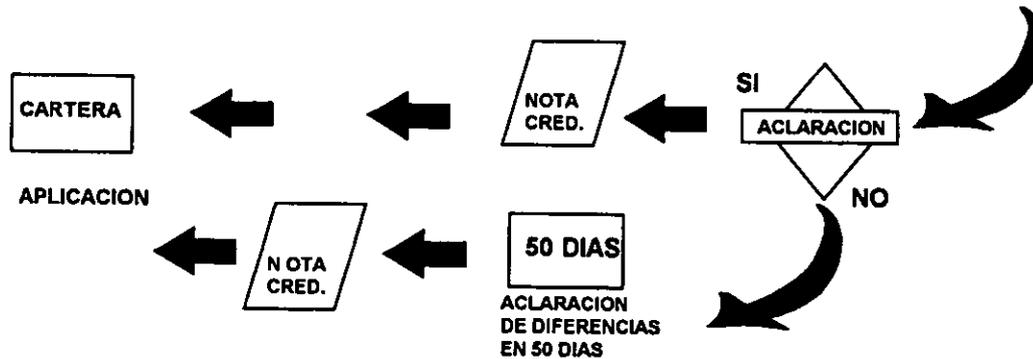


# LA GALLETERA S.A. DE C.V. GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS FLUJO DE OPERACION



# LA GALLETERA, S.A. DE C.V.

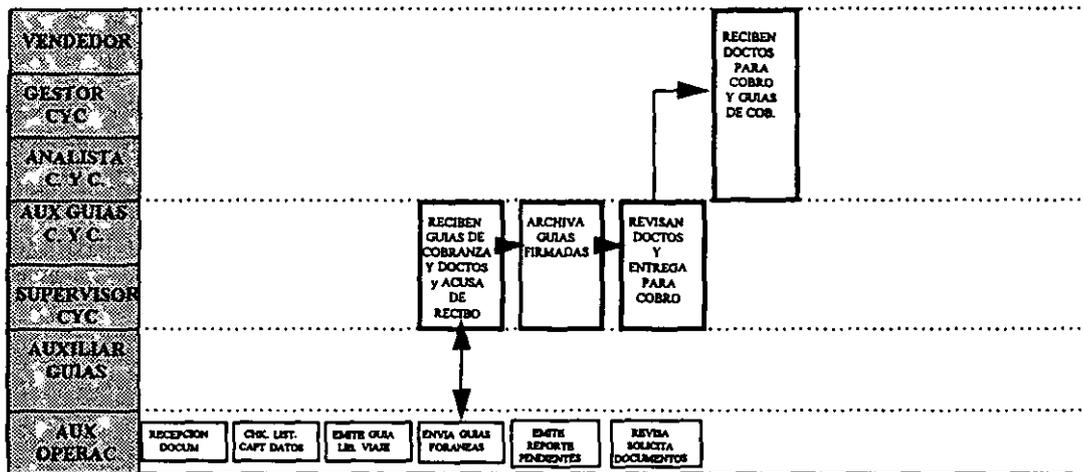
## NOTA DE CREDITO Y VOLANTA GLOBAL



# MAPA DE ACTIVIDADES, FLUJO Y PARTICIPANTES

PROCESO : GUIAS DE COBRANZA

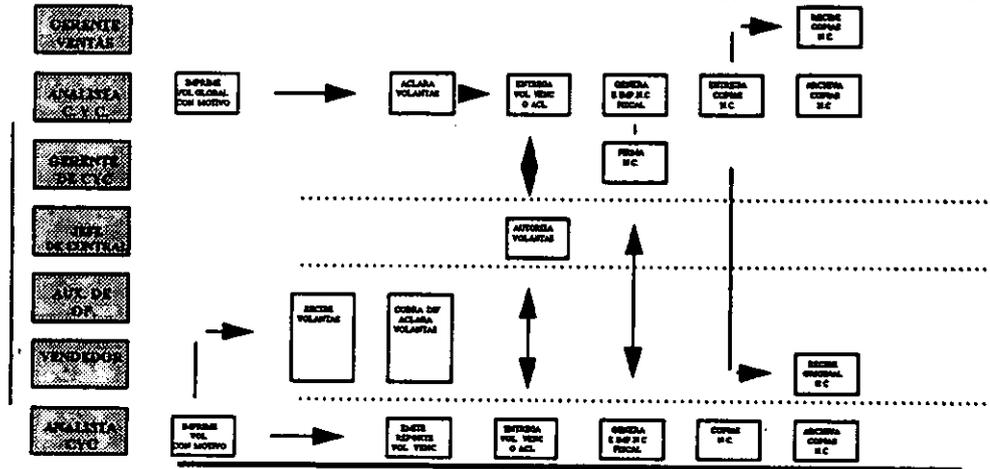
191



TIEMPO DE DURACION-CICLICO O CONTINUO

# MAPA DE ACTIVIDADES, FLUJO Y PARTICIPANTES

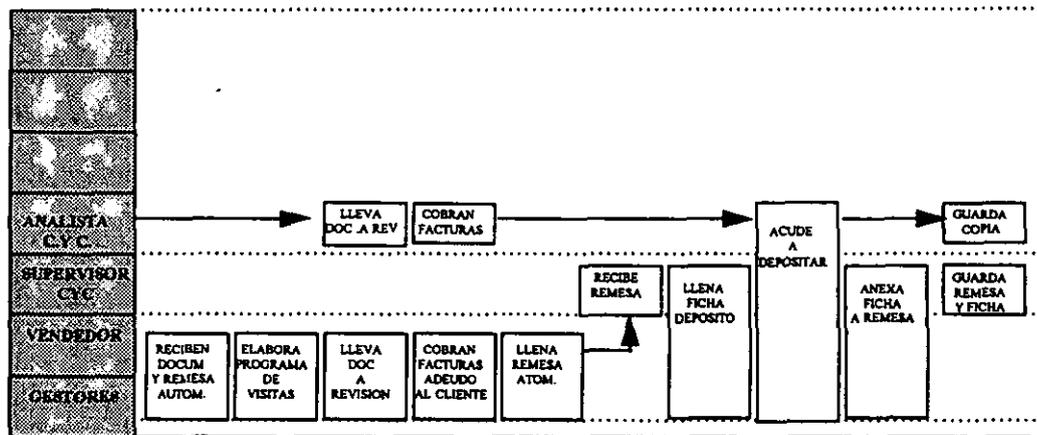
PROCESO : NOTAS DE CREDITO



TIEMPO DE DURACION-CICLO O CONTINUO

# MAPA DE ACTIVIDADES, FLUJO Y PARTICIPANTES

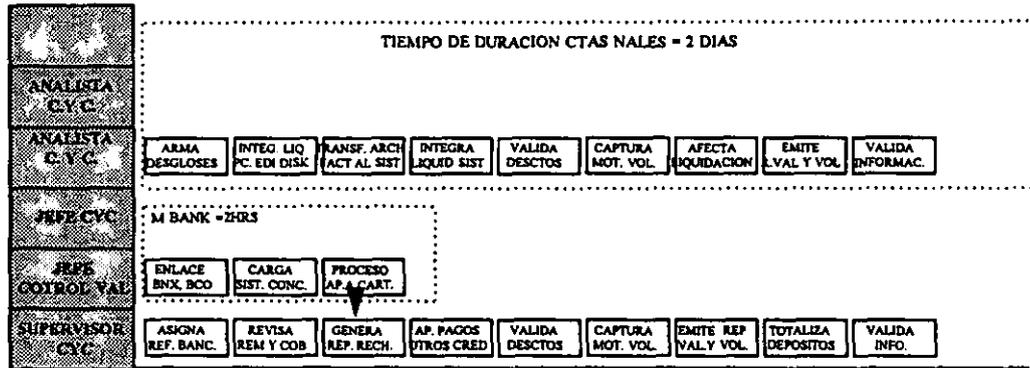
PROCESO : GESTION DE COBRANZA



TIEMPO DE DURACION-CICLICO O CONTINUO

# MAPA DE ACTIVIDADES, FLUJO Y PARTICIPANTES

PROCESO : APLICACION DE COBRANZA



TIEMPO DE DURACION-CICLICO O CONTINUO

## **V. CONCLUSIONES AL CASO PRÁCTICO**

## **CONCLUSIONES AL CASO PRACTICO**

Siempre debemos de buscar cambios en los sistemas de crédito y cobranzas, rediseñando constantemente los procesos en busca de nuevas metodologías operacionales estableciendo los controles adecuados que garanticen la seguridad de la documentación, tanto en su flujo como en sus conciones de venta.

Se recomienda que una vez definidos los procesos nuevos, se diseñen las políticas y procedimientos que servirán como base fundamental para el control adecuado tanto de la asignación y delimitación de responsabilidades en lo referente al envío, recepción y registro adecuado de la facturación como de las condiciones comerciales (plazos, descuentos), con las que facturamos a nuestros clientes.

Es necesario elaborar políticas y procedimientos para definir qué clientes son sujetos a crédito y deben ser administrados por crédito y cobranzas en base a los volúmenes de compra, tipos de clientes y cuales de éstos deberán ser centralizados para evitar duplicidad en las funciones de cobranza.

Se requiere redefinir o definir las políticas y procedimientos para lograr la acreditación de los clientes lo antes posible con el objeto de incrementar el cash flow de la empresa y buscar los proyectos necesarios para realizar la conciliación de los mismos en forma

automática, tanto contra bancos como contra pagos aplicados a cartera.

También se recomienda mantener un buen sistema de cartera que traduzca la información en forma correcta, confiable y rápida. Así como desarrollar pólizas que de manera automática afecten directamente al registro contable, para evitar reprocesos de información tanto en crédito como en contabilidad, agilizando de este modo los cierres de mes.

Buscar la mejor manera de hacer las cosas, optimizar el tiempo del personal involucrado dentro de los procesos y buscar siempre incrementar el valor agregado a cada proceso.

## **CONCLUSIONES GENERALES A LA TESIS**

## **CONCLUSIONES GENERALES A LA TESIS**

Podemos concluir que la aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. es realmente importante por que sirve de apoyo a los directivos para el logro de sus objetivos dentro de la empresa. Ya que les permite tener un control sobre el otorgamiento de créditos a clientes y la gestión de cobranza, promoviendo al mismo tiempo la eficiencia operacional.

El control interno es una herramienta que sirve a la dirección para la aplicación de las políticas establecidas por la empresa, así como para salvaguardar los activos.

Por medio del control interno podemos aplicar las medidas preventivas y adecuadas que sean necesarias para el logro de los objetivos

Debemos de estar siempre abiertos a los cambios en los sistemas de crédito y cobranzas, pues se pudo observar en este trabajo que muchos de los directivos que laboraban en La Galletera, S.A. de C.V., no estaban muy dispuestos al cambio, lo cual impedía el mejoramiento y control de la cartera en aspectos que parecían ser irrelevantes, pero que en realidad influían mucho en los resultados. Por ejemplo no se tenía un control sobre la cantidad de facturas enviadas-recibidas debidamente requisitadas por el cliente, lo cual perjudicaba a la empresa pues no se lograba obtener el cobro oportuno y real de las facturas; reflejándose en una cartera vencida a mas de 30 días.

Nos dimos cuenta que si se rediseñan constantemente los procesos podremos garantizar la seguridad de la documentación tanto en su flujo como en sus condiciones de crédito-venta.

## **APENDICE**

## **I. ELABORACION DEL ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION.**

### **1.1 NOMBRE DEL PROBLEMA.**

La aplicación del Control Interno en el departamento de crédito y cobranzas de "La Galletera, S.A. de C.V." como determinante para el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección.

### **1.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.**

El Control Interno en el departamento de crédito y cobranza de La Galletera, S. A.

### **VARIABLE DEPENDIENTE.**

Como determinante para el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección.

### **VARIABLE ALTERNA**

Relación con los departamentos integrantes de la compañía.

### **VARIABLE EXTRAÑA.**

La negligencia de los directivos hacia la aplicación del Control Interno con el departamento de crédito y cobranzas.

### **1.3 IMPORTANCIA**

#### **IMPORTANCIA SOCIAL**

Apoyar al departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. en la aplicación del control interno para el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección.

Orientar a los directivos para dar apoyo a los departamentos que requieran el establecimiento de un control interno, ya que es una herramienta para el logro de objetivos.

#### **IMPORTANCIA TEORICA**

Un sistema de control interno permitirá tener un control sobre el otorgamiento de créditos a clientes y la gestión de cobranza logrando el cumplimiento de los objetivos propios del control interno.

### **1.4 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS**

#### **HIPOTESIS ALTERNAS**

Si la aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. promueve la eficiencia operacional, por lo tanto, sirve como determinante para el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirección, luego

entonces a mayor aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. que promueva la eficiencia operacional, mayor será el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección.

Si con la aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V., se obtiene la protección de activos, por lo tanto sirve como determinante para el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirección, luego entonces a mayor aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. que sirva como herramienta para logro de objetivos, mayor será el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección.

#### **HIPOTESIS CENTRAL**

Es la aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V., promueve la eficiencia operacional, por lo tanto, sirve como determinante para el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección, luego entonces a mayor aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de

C.V. que promueva la eficiencia operacional, mayor será el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección.

#### **HIPOTESIS NULA**

Si la aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V., no promueve la eficiencia operacional, por lo tanto, no sirve como determinante para el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección, luego entonces a mayor aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. que promueva la eficiencia operacional, no será mayor el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección.

### **1.5 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer el control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. para el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección.

Conocer el control interno como herramienta de apoyo a la dirección, para el cumplimiento de políticas establecidas para el

departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Establecer un plan de organización de métodos y procedimientos en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. para la adhesión de políticas establecidas por la dirección.

#### **1.6 OBJETO DE ESTUDIO**

(Acorde a la epistemología y la variable independiente)

La aplicación del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de La Galletera, S.A. de C.V. para el cumplimiento de políticas.

#### **OBJETIVO CONCEPTUAL SIMPLE**

**1.7 METODOS GENERALES Y PARTICULARES DE LA INVESTIGACION:**

**INDUCTIVO**

Establecimiento de algún método de control en una organización para su funcionamiento.

**ANALITICO**

Establecimiento de un plan de trabajo para el cumplimiento de funciones en un departamento de una organización.

**SINETICO**

Establecimiento de un plan de control interno en el departamento de crédito y cobranzas que por medio de métodos, procedimiento que evalúen el cumplimiento así como la adhesión de políticas establecidas por la dirección.

## **ANALOGICO**

En una empresa galletera se establece en el departamento de crédito y cobranzas un control que por medio de un plan organizacional, de métodos, procedimientos, evalúan el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección, la salvaguarda de activos, y el cumplimiento de objetivos.

### **1.8 TIPOS DE INVESTIGACION**

#### **MIXTA**

### **1.9 TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS**

- Investigación documental y aplicación de cuestionarios.
- Técnicas de fichaje de trabajo y bibliográficas.

### **1.10 UBICACION.**

**UBICACION TEMPORAL.-** Junio de 1997 a Enero de 1998.

**UBICACION ESPECIAL.-** La Empresa alimenticia "X".

Biblioteca U.L.A

Biblioteca F.C.A – UNAM.

INEGI

### **1.11 DELIMITACION TEORICA.**

La investigación que se realiza de la última fase del proceso administrativo que es el control.

El control es un proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, y aplicar medidas adecuadas, para llegar a lo planeado.

Para la medición de resultados y calificar el desarrollo de un área particular abarca la auditoría ya que se encargará del examen crítico que realiza un licenciado en contaduría, de los registros de una entidad basados en técnicas, con el fin de opinar sobre la razonabilidad de éstos.

El tema de investigación se enfocará a la auditoría administrativa y el control interno; se revisará el plan de organización y todos los métodos y procedimiento, para la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas administrativas.

La empresa en la que se realizará el trabajo de investigación es una empresa alimenticia dedicada a la elaboración de galletas, y el área en que se desarrollará el establecimiento de control interno será el departamento de crédito y cobranzas únicamente.

## **1.12 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.**

Falta de colaboración de los directivos de la empresa de galletas. Ya que aún que se les propongan medidas correctivas para el funcionamiento de crédito y cobranzas, por negligencia de éstos no se lleven a cabo.

Falta de apoyo del departamento de crédito y cobranzas en el establecimiento de un control interno. Si la gente de este departamento se niega a darnos información de los pasos que siguen al realizar su trabajo, no se les puede sugerir otros procedimientos para tener el mismo resultado en menor tiempo.

Falta de comunicación del titular del departamento de crédito y cobranzas con los directivos de la organización para el establecimiento de control interno. Si el titular de crédito y cobranzas no informa a sus superiores de la necesidad de implementar un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la empresa actualmente los directivos no saben que lo que se esta llevando a cabo ya es obsoleto.

Falta de recursos para el establecimiento de un control interno en el departamento de crédito y cobranzas. Si la empresa sabe que necesita establecer un sistema de control interno, pero sus recursos no son los suficientes para ser asesorada, por un persona especializada, o para sistematizar su departamento esto será imposible.

La galletera que se rehuse al establecimiento de un control interno en su departamento de crédito y cobranzas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

( 1 ) COCA CHAVEZ HUGO DAVID, "Algunas consideraciones de la forma de operación del departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa privada". Tesis Profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría .- Universidad Latinoamericana, México 1986, pag. 188.

( 2 ) CUTIÑO GUTIÉRREZ JORGE, "El Control Interno en las empresas". Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Contaduría .- UNAM, México 1992, pag. 1.

( 3 ) PÉREZ TORAÑO LUIS FELIPE, "Elementos de Auditoria Contemporánea". Primera Edición, Secretaria General de Acción Cívica, Cultural y Turística, Comité Interno de Ediciones Gubernamentales. D.D.F., México 1985, pag 125.

( 4 ) RÍOS SZALAY ADALBERTO, PANIAGUA ADUANA ANDRÉS, "Orígenes y perspectivas de la Administración". Editorial Trillas, México 1990, pag. 172.

( 5 ) IBIDEM, pag. 92.

( 6 ) GONZÁLEZ VALDÉS CECILIA . "El Control Interno y el Análisis Financiero como elemento de apoyo para salvaguardar la Administración de una empresa de Servicios". Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Contaduría .- Universidad Latinoamericana, México 1994. pag. 2.

( 7 ) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. "Boletín 5 de Normas y Procedimientos de Auditoría".

( 8 ) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. "Normas y Procedimientos de Auditoría". Décima Edición. México 1991, pag 68.

( 9 ) PERDOMO MORENO ABRAHAM. "Fundamentos de Control Interno". Editorial ECASA, México 1991. pag. 3.

( 10 ) OSORIO SÁNCHEZ ISRAEL. "Auditoría 1". Editorial ECASA, Duodécima Edición. México 1990. pag. 150.

( 11 ) IBIDEM. pag. 149

( 12 ) COCA CHAVEZ HUGO DAVID, "Algunas consideraciones de la forma de operación del departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa privada". Tesis Profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría .- Universidad Latinoamericana, México 1986, pag. 97.

( 13 ) IBIDEM. pag. 98.

( 14 ) IBIDEM. pag. 98

( 15 ) CEBALLOS RAYA JORGE, "La Auditoría Operacional de Crédito y Cobranzas". Tesis Profesional para obtener Título de Contador Público.- IPN, México 1979, pag 23.

( 16 ) IBIDEM. pag. 22.

( 17 ) IBIDEM. pag. 22.

( 18 ) COCA CHAVEZ HUGO DAVID, "Algunas consideraciones de la forma de operación del departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa privada".

**Tesis Profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría .- Universidad Latinoamericana, México 1986, pag. 29.**

**( 19 ) DICCIONARIO DE TÉRMINOS FINANCIEROS**

**( 20 ) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C., "Principios de Contabilidad generalmente aceptados". Editorial Resendiz Editores, México 1992, pag. 249.**

**( 21 ) DICCIONARIO DE TÉRMINOS FINANCIEROS**