



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

TESIS

**PROPUESTAS DE CONTROL INTERNO PARA LA
OPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Para obtener el grado de

Licenciada en Contaduría

PRESENTA

Janeth Liliana Vite Sánchez

Director

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez

Co-directora

Dra. Brenda Midhely García Ortiz

Comité Tutorial

Dr. Eleazar Villegas González

Dra. Verónica Ocádiz Amador

Dr. Heriberto Moreno Islas

San Agustín Tlaxiaca, Hgo., junio de 2025.

MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR,
PRESENTE

Con fundamento en los Artículos 1º y 3º de la Ley Orgánica y el Título Quinto, Capítulo II, Artículo 114, Fracción X y XI del Estatuto General, así como en el Título Cuarto, Capítulo I, Artículos 40 y 41 del Reglamento de Titulación, ordenamientos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, el jurado del examen recepcional ha revisado, analizado y evaluado el trabajo titulado **"PROPUESTAS DE CONTROL INTERNO PARA LA OPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR"**, presentado por la C. **JANETH LILIANA VITE SÁNCHEZ** con número de cuenta **435433**, de la **LICENCIATURA EN CONTADURÍA**, otorgando el voto aprobatorio para extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos de acuerdo al Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

ATENTAMENTE
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
San Agustín Tlaxiaca, Hgo., a 20 de junio de 2025

EL JURADO

DR. ELEAZAR VILLEGAS GONZÁLEZ
PRESIDENTE

DRA. BRENDA MIDHELY GARCIA ORTIZ
SECRETARIO

DR. SERGIO DEMETRIO POLO JIMÉNEZ
PRIMER VOCAL

DR. HERIBERTO MORENO ISLAS
SUPLENTE

DRA. ARLEN CERÓN ISLAS
DIRECTORA

c.c.p. Coordinador de Titulación del ICEA.
Líder del Cuerpo Académico
Coordinación del programa educativo
Egresada

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan
Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 Ext. 40501
icea@uaeh.edu.mx

ÍNDICE

Resumen	1
Abstract.....	2
1. Introducción	3
2. Marco teórico	4
2.1 Control interno en la administración de cuentas por cobrar	4
2.2 Teoría positiva de la contabilidad y su aplicación	5
2.3 Normatividad aplicable en México.....	6
2.4 Materias relacionadas con el estudio	7
3. Metodología.....	9
3.1 Objetivo general	9
3.2 Objetivos específicos	9
3.3 Pregunta de investigación	9
3.4 Justificación.....	10
3.5 Alcances y limitaciones	11
4. Riesgos asociados a las cuentas por cobrar	12
4.1 Riesgo de crédito	12
4.2 Riesgo financiero	13
4.3 Riesgo operativo	14
4.4 Riesgo de fraude.....	15
5. Medidas para mitigar los riesgos asociados a las cuentas por cobrar ...	16
6. Estrategias de cobranza y su relación con el control interno	18
7. Desarrollo de la propuesta.....	21
7.1 Arqueo en las cuentas por cobrar	21
7.2 Confirmación de saldos.....	22
7.3 Análisis de antigüedad de saldos.....	23
8. Caso	24
8.1 Historia	24
8.2 Planteamiento del problema.....	25
8.3 Desarrollo y presentación de la propuesta	28
8.4 Plan de acción.....	36
8.5 Resultados esperados.....	42
9. Conclusión	43
Referencias	44

Dedicatoria

A mi madre

Con todo mi amor y eterna gratitud.

Este logro representa más que una meta alcanzada; es el reflejo de tu esfuerzo, tu guía constante y tu amor incondicional. Gracias por ser mi mayor fortaleza, por acompañarme en silencio y en palabras, y por enseñarme que no hay sueños imposibles cuando se trabaja con el corazón. Gracias por tu apoyo en cada paso y por enseñarme con tu ejemplo el valor del esfuerzo, la humildad y la perseverancia.

Ser la primera de tus hijos en titularse es un honor que celebro contigo, porque este camino lo recorrimos juntas, paso a paso, con fe, dedicación y esperanza. Todo lo que soy y todo lo que he logrado, te lo debo a ti.

Este triunfo es tan tuyo como mío.

Agradecimientos

A todos los docentes que formaron parte de mi formación profesional.

Con profundo respeto y aprecio, agradezco sinceramente a quienes, con vocación, paciencia y compromiso, compartieron su conocimiento a lo largo de esta etapa tan importante en mi vida. Gracias por enseñarme no solo teoría, sino también valores, ética y pasión por la carrera que elegí. Cada clase, consejo y retroalimentación dejaron una huella significativa en mi camino.

Agradezco especialmente a aquellos maestros que creyeron en mi potencial, que me impulsaron a superarme y que me inspiraron a seguir adelante aun en los momentos difíciles.

Gracias por ser parte de mi historia académica y por contribuir a la realización de este logro que hoy con orgullo comparto.

Resumen

Las cuentas por cobrar son deudas que una empresa adquiere después de ofrecer productos o servicios a crédito a sus clientes, por lo que, el mal control puede dar lugar a problemas de liquidez, pérdidas financieras e incluso fraude, también es imposible operar estas cuentas correctamente porque no se encuentran protocolos establecidos para manejar estas cuentas en muchas pequeñas y medianas empresas, aumentando los riesgos financieros y operativos de las mismas.

El objetivo de la investigación es realizar algunas propuestas en relación con la auditoría para llevar y tener un buen control interno de las cuentas por cobrar. El aqueo, la confirmación de saldos con los clientes y el análisis de la antigüedad serán herramientas útiles que facilitan la comprobación de la autenticidad de los registros financieros y optimizan el proceso de toma de decisiones.

La investigación es de tipo aplicada, descriptiva y propositiva, y busca ofrecer soluciones concretas que se puedan implementar en el entorno real de las PyMEs. Se pretende demostrar que un buen sistema de control interno no solo facilita la supervisión de las cuentas por cobrar, sino que también refuerza la solidez financiera de la compañía y su viabilidad a largo plazo.

Palabras clave: Errores, Fraudes, Control Interno, Empresas, Cuentas Por Cobrar.

Abstract

Accounts receivable are debts that a company acquires after offering products or services on credit to its customers, therefore, poor control can lead to liquidity problems, financial losses and even fraud, it is also impossible to operate these accounts correctly because there are no protocols established to manage these accounts in many small and medium-sized companies, increasing the financial and operational risks of the same.

The objective of the research is to make some proposals in relation to auditing in order to have a good internal control of accounts receivable. The tonnage, confirmation of balances with customers and aging analysis will be useful tools that facilitate the verification of the authenticity of financial records and optimize the decision making process.

The research is applied, descriptive and proactive, and seeks to offer concrete solutions that can be implemented in the real environment of SMEs. It is intended to demonstrate that a good internal control system not only facilitates the monitoring of accounts receivable, but also strengthens the financial soundness of the company and its long-term viability.

Keywords: Errors, Fraud, Internal Control, Companies, Accounts Receivable.

1. Introducción

En la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, los procesos de cuentas por cobrar están mal definidos. No siempre se evalúa la capacidad de pago de los clientes, no se define claramente una política de crédito y los pagos atrasados no se monitorean suficientemente, lo que provoca un aumento en el riesgo de que la deuda se vuelva incobrable (García y López, 2020). Este control no gestionado puede resultar en caos operativo y financiero, lo cual afecta directamente el bienestar económico de la empresa.

En consecuencia, esta investigación es para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar con el fin de facilitar la gestión de las mismas y minimizar el riesgo. Según el Marco de Control Integrado COSO (2013), el control interno se define como un sistema de procesos y procedimientos diseñados para 1) garantizar la continuidad de las operaciones de una entidad, 2) garantizar la fiabilidad de la información financiera, y 3) un sistema de procesos y procedimientos diseñados para demostrar la eficacia y eficiencia de las operaciones de una entidad (COSO, 2013).

El arqueo a las cuentas por cobrar es la verificación física y digital de los comprobantes de los saldos ya registrados en su momento; la confirmación de saldos es conocer lo que realmente deben los clientes; y el análisis de antigüedad es identificar aquellas cuentas que llevan más tiempo en deuda (Arens, Elder y Beasley, 2018), son herramientas útiles para detectar posibles errores, omisiones y fraudes, con el objetivo de proporcionar más orden y transparencia, así como un manual de fácil acceso, permitiendo tomar mejores decisiones, proteger los recursos de la empresa y evitar problemas financieros en el futuro.

2. Marco teórico

La gestión de las cuentas por cobrar es muy importante en la administración financiera de cualquier empresa, ya que representa los derechos de cobro que surgen de las ventas a crédito. En México, este es un tema aún más relevante debido a la economía, donde muchas empresas dependen del crédito para fomentar el consumo y mantener su competitividad, sin embargo, si esas cuentas no están bien controladas, pueden convertirse en problemas reales y aumentar el riesgo de incumplimiento, lo que afectaría el estado de resultados de la empresa.

Una buena administración y un control interno eficaz en las cuentas por cobrar pueden ayudar a mejorar el flujo de efectivo, reducir el riesgo de cuentas incobrables y aumentar las ganancias de la empresa, por lo que la posibilidad de recuperar estos recursos depende de factores como la situación económica del cliente, las políticas de crédito y cobranza, la eficiencia en el seguimiento de los pagos pendientes y el estado general de la economía.

2.1 Control interno en la administración de cuentas por cobrar

En México, la Ley General de Sociedades Mercantiles y el Código Fiscal de la Federación requieren que las empresas mantengan un control adecuado sobre sus operaciones financieras, lo que incluye la administración efectiva de las cuentas por cobrar. Estas cuentas representan montos que la empresa ya ha “ganado”, pero que aún no ha recibido. Si no se cobran a tiempo, pueden causar serios problemas en el flujo de efectivo.

Un sistema de control interno claro en este punto previene pérdidas para la empresa, reduce errores y también permite la detección temprana de probable fraude, por lo que también permite el fácil seguimiento de cantidades recibidas o no recibidas aún, resultando en cobros más eficientes (COSO, 2013; Arens, Elder y Beasley, 2018).

Un buen sistema de control también puede ayudar a juzgar si un cliente realmente tiene la capacidad financiera para pagar antes de proporcionar facilidades de crédito y reducir las posibilidades de pagos atrasados. Crear una administración financiera más sólida que reduzca el peso de trabajo en la oficina de finanzas y promueva una gestión organizacional más eficiente y la estabilidad de la compañía. (García y López, 2020).

2.2 Teoría positiva de la contabilidad y su aplicación

Desde una perspectiva teórica, la Teoría Contable Positiva intenta explicar y predecir por qué las empresas utilizan algunos métodos en lugar de otros, dados ciertos estímulos económicos, regulatorios y fiscales. A diferencia de la Teoría Normativa, que es una prescripción de cómo deberían hacerse las cosas desde un punto de vista ideal, la Teoría Positiva investiga lo que realmente hacen las empresas y por qué lo hacen (Watts y Zimmerman, 1986).

En el entorno mexicano, esta teoría permite analizar la forma en que las empresas cambian sus políticas contables para reportar el máximo de beneficios económicos, disminuir sus obligaciones fiscales o mostrar que su situación es mejor ante reguladores e inversores. En lo que respecta la NIF C-3, establece criterios para el reconocimiento de las cuentas, incluida la obligación de contabilizar las provisiones por las cuentas incobrables. Aunque no se haya asegurado una pérdida de estas provisiones, hacen posible que la parte incobrable esté representada con mayor precisión (CINIF, 2021), con eso la característica compartida de muchas empresas es que aprovechan esta situación con el hecho de deducir cuentas incobrables para fines fiscales, lo cual reduce la base imponible y, por tanto, los impuestos a pagar.

Además, las empresas frecuentemente utilizan prácticas contables para mejorar su posición de liquidez, como los descuentos por pronto pago. Estas les ayudan a obtener efectivo antes de lo que lo harían si no las adoptaran, y a reducir su riesgo de incumplimiento, ilustrando cómo las decisiones contables están impulsadas por incentivos económicos reales más que por normas contables únicamente.

En otros casos, las empresas pueden cambiar cómo distinguen e informan sus cuentas por cobrar para cumplir con ciertos requisitos fiscales o incluso para recibir un trato preferencial. Esas normas constituyen un componente de una política fiscal que tiene por objeto alcanzar el máximo resultado financiero posible cumpliendo con la normativa legal y las obligaciones fiscales. Es muy importante la Teoría Contable Positiva en este segmento como un marco para conocer como las empresas administran sus cuentas por cobrar considerando las variables económicas y fiscales.

2.3 Normatividad aplicable en México

La ley financiera y contable de México establece reglas para la gestión de cuentas por cobrar, por ejemplo la Norma de Información Financiera (NIF) C-3 indica cómo reconocer, valorar y presentar estas cuentas, registrándolas a su valor de realización y ajustándolas por posibles pérdidas. También exige que las instituciones calculen deudas incobrables usando un análisis de la experiencia de pagos de los clientes (CINIF, 2021).

Las regulaciones de auditoría, internas y externas, son esenciales para la valoración de las cuentas por cobrar. En México, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) son establecidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y verifican la legitimidad de los saldos por cobrar. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2017).

En cambio, tanto el Código Fiscal de la Federación (CFF) como la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) definen las consecuencias tributarias de las cuentas por cobrar, como la posibilidad de deducir créditos incobrables. Bajo la LISR, las empresas pueden sustraer los montos asociados a las cuentas incobrables frente a la entidad fiscal, siempre que hayan hecho esfuerzos para recuperarlas y se pruebe que su recuperación es inviable, de acuerdo con los criterios dictados por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2020; Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2021).

2.4 Materias relacionadas con el estudio

Contabilidad

Conocer los principios básicos del tema es esencial para registrar y controlar las cuentas por cobrar, de modo que la información se presente de acuerdo con la posición financiera de la empresa. La adecuada valuación de estos activos es un requerimiento de los principios de divulgación y prudencia en la contabilidad (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera [CINIF], 2007).

Costos

En esta área se ve reflejado en medida que la morosidad afecta la rentabilidad de las organizaciones, el costo de recuperación de cuentas vencidas y el impacto de cuentas incobrables en el estado de resultados (Horngren et al., 2013).

Administración Financiera

Esta materia se enfoca en desarrollar metodologías para gestionar la liquidez; establecer políticas sólidas de crédito y cobro; y minimizar el riesgo de cobro. En México, la Asociación Mexicana de Instituciones de Crédito (AMIC) proporciona recomendaciones sobre prácticas de cobranza eficientes (AMIC, 2019).

Fiscal

Desde el punto de vista fiscal, esta materia involucra hasta qué punto las cuentas por cobrar influyen en la carga fiscal de la empresa en términos de cumplimiento con asignaciones fiscales disueltas, y el correcto reconocimiento de ingresos derivados de ventas a crédito de acuerdo con regulaciones fiscales (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2021).

Auditoría

Otra materia crucial, verifica que la información financiera relacionada con cuentas por cobrar sea razonable y esté libre de fraudes. Es una técnica muy significativa en la auditoría financiera, ya que proporciona la fuente para corroborar la existencia y la realización de esta propiedad (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, IMCP, 2017).

3. Metodología

3.1 Objetivo general

Desarrollar propuestas de control interno para la gestión de cuentas por cobrar para empresas con operaciones de crédito, que estén diseñadas para identificar y gestionar el riesgo financiero, operativo y de fraude, aplicar estrategias de cobranza efectivas y cumplir con los requisitos contables, fiscales y de auditoría actuales en México, que resulten en transparencia empresarial, liquidez y solvencia financiera respaldada en la empresa.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar la gestión actual de cuentas por cobrar en la cartera de clientes y detectar lo mismo y anticiparse al riesgo de cobro e incobrabilidad.
- Utilizar políticas y procedimientos de control interno para fomentar la gestión de crédito y cobranza de cuentas por cobrar.
- Establecer sistemas de supervisión y auditoría, incluido el modelo auditable, para mejorar la transparencia, reducir el riesgo y apoyar la estabilidad financiera de la empresa.

3.3 Pregunta de investigación

¿La adopción de un buen sistema de control interno en empresas de crédito contribuye a la transparencia, liquidez y estabilidad financiera?

3.4 Justificación

Para la gran mayoría de todas las corporaciones, las cuentas por cobrar son un activo que representa ventas futuras realizadas a crédito. Pero pueden surgir problemas como la acumulación de cuentas por cobrar, fraude, errores contables y pérdida de liquidez si no se tiene un buen control interno en la empresa. La investigación intenta proponer algunas recomendaciones de sistemas de control que establezcan un proceso bien definido, políticas eficientes y monitores para asistir en la gestión de cuentas por cobrar. Esto, con el fin de mitigar la exposición a incumplimientos o morosidades, maximizar la recuperación y exactitud de la cobranza de cuentas y recibir información financiera precisa para fines de toma de decisiones.

Además, establecer controles internos de acuerdo con las mejores prácticas y principios contables contribuye a hacer firme la institución financiera de la empresa y garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

Adicionalmente, las propuestas están diseñadas para ser aplicables a otros aspectos relacionados con la gestión de cuentas por cobrar. En primer lugar, sería una buena herramienta para las empresas encargadas de cuentas por cobrar y carteras de clientes, proporcionándoles una manera de controlar el interés de forma que maximice la recuperación de ingresos mientras mantienen las obligaciones financieras en los niveles más bajos. El gobierno también estará interesado, ya que una mejor gestión de estos recursos resultará en una mayor recaudación de impuestos a medida que aumenten los ingresos en recuperación. Beneficiará a profesores de contabilidad y estudiantes, complementando material sobre control interno y auditoría de cuentas. Que al igual podría ser base para futuras investigaciones de posgrado en finanzas y auditoría.

3.5 Alcances y limitaciones

Alcance: La investigación se enfocará en empresas que manejan ventas a crédito, especialmente en los sectores comercial e industrial, donde administrar cuentas por cobrar es clave para la liquidez y estabilidad económica. Se evaluará la calidad y beneficios de soluciones propuestas para reducir cuentas impagadas y mejorar información financiera y control interno.

Existen ciertos límites que pueden influir en su alcance.

- Accesibilidad a datos financieros auténticos: Depende de información precisa de cuentas por cobrar, con acceso restringido por privacidad y administración del conocimiento interno de las empresas.
- Disponibilidad y participación de la empresa: Para la investigación se requiere de la participación de las compañías para presentar sus procesos de control interno y también para ejecutar las evaluaciones mediante el método de auditoría de testigo.
- Factores externos y económicos: La condición económica del país, que puede ser la tasa de interés, la inflación o la política fiscal, son factores que pueden impactar en la condición financiera de los clientes y en la mejora del control interno de cuentas por cobrar.
- Enfoque temporal del análisis: Las mejoras en la gestión de cuentas por cobrar pueden tardar en materializarse como resultado de cambios significativos en la empresa; por esta razón, el estudio se llevará a cabo en una muestra adecuada de empresas en un momento determinado.

4. Riesgos asociados a las cuentas por cobrar

Gitman y Zutter (2012) sostuvieron que una gestión eficiente del crédito en el comercio conduciría a una disminución del riesgo de incobrabilidad, mejora del sistema de flujo de efectivo de la empresa y proporcionaría estabilidad financiera a corto y largo plazo.

Los principales riesgos asociados a las cuentas por cobrar son los siguientes:

4.1 Riesgo de crédito

Ocurre cuando un cliente no liquida su pago dentro del período establecido. Este riesgo está particularmente presente en las ventas a crédito, en las que la empresa asume el riesgo de que el pago no se reciba completa o oportunamente. Los determinantes del riesgo de crédito incluyen:

- Capacidad de pago del cliente, que puede estar influenciada por su situación financiera, endeudamiento o condiciones del mercado.
- Política deficiente o flexible respecto al crédito, ya que una política vaga puede resultar en una distribución incorrecta del crédito.
- Sin revisión de historial crediticio (no se puede verificar el historial de pago y el comportamiento financiero del cliente).
- Factores macroeconómicos adversos, incluida la inflación, que pueden impactar la capacidad de pago general de los clientes.
- Alto nivel de concentración en cuentas por cobrar en varios clientes, lo que aumenta el riesgo si uno de ellos entra en incumplimiento.

4.2 Riesgo financiero

Se refiere al miedo del que una empresa enfrente problemas de liquidez debido a su gran número de cuentas por cobrar que no se están desempeñando. Si el dinero adeudado no llega a tiempo, la empresa puede tener dificultades para cumplir con sus propias obligaciones, y esto impactará directamente en la estabilidad operativa de la empresa.

Si no examina minuciosamente a sus clientes o intenta expandir ventas a crédito agresivamente sin reflexión, entonces podría encontrarse en serios problemas financieros y limitar su capacidad para operar el negocio (Ross et al.). Además, KPMG México (2023) explica que cuando las empresas no tienen buenos controles internos para la gestión de deudores, su liquidez puede verse seriamente comprometida, necesitando financiamiento externo y aumentando sus riesgos financieros.

Efectos en los estados financieros:

- Disminución del flujo de caja operativo, limitando la capacidad para pagar gastos operativos como nómina, facturas de proveedores o servicios.
- Necesidad de buscar financiamiento adicional; aumentar el nivel de deuda de la empresa.
- Mayores costos financieros, ya que tiene que pagar intereses sobre los préstamos que ha tomado para evitar problemas de liquidez.

4.3 Riesgo operativo

Relacionado con debilidades surgidas de procesos internos que pueden afectar la gestión o recuperación de préstamos y adelantos. Estas deficiencias generalmente resultan de una falta de controles adecuados, errores humanos o del sistema, o supervisión inadecuada en procedimientos administrativos y financieros.

Este tipo de riesgo puede generar desde registros erróneos en la contabilidad hasta omisiones en la cobranza, lo que a su vez impacta en la exactitud de la información financiera y en la recuperación eficiente del dinero.

Según COSO (2013), los riesgos operativos empresariales pueden reducirse mediante un sistema de control interno eficiente que incluye monitoreo continuo, supervisión adecuada y procedimientos bien documentados.

Fuentes principales de riesgo operativo:

- Falta de independencia en el departamento de crédito y cobranza.
- Fraude a través del mal uso de software de gestión financiera.
- Estados financieros falsos o repetidos.
- Falta de conciliaciones regulares.

4.4 Riesgo de fraude

El fraude en cuentas por cobrar es uno de los riesgos más sustanciales para la salud financiera y la confiabilidad de una organización. Generalmente es causado por clientes y/o empleados y de hecho impacta en la integridad de los datos contables y las cantidades de efectivo adeudadas.

Este es el caso de México, donde tanto el Consejo Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) como la Norma de Información Financiera NIF C-3 reconocen la importancia de un sistema de control interno efectivo para prevenir y detectar fraudes y errores en las cuentas por cobrar (CINIF, 2021).

Ejemplos de los tipos de fraudes más conocidos son:

- Empleados manipulando registros contables para ocultar malversación de fondos.
- Inflación de valor a través de facturación falsa para que parezca que más dinero está entrando de lo que realmente es.
- Creación de clientes ficticios para registrar ventas que no existieron y cubrir pérdidas.
- Falsificación de reportes financieros, incluyendo ocultar cuentas incobrables para presentar a la empresa con un estatus financiero más positivo.

5. Medidas para mitigar los riesgos asociados a las cuentas por cobrar

Para limitar sus riesgos en la gestión de crédito, financiera, operativa o de fraude de los por cobrar, se induce a las empresas a tomar decisiones estratégicas orientadas a reforzar su control interno, pero también a optimizar el conjunto de activos y la confiabilidad de la información financiera.

Algunas de las mejores maneras de protegerse incluyen:

- **Términos de crédito:** Deben establecerse términos de crédito claros en cuanto a realizar una evaluación sobre la capacidad de pago de los clientes a quienes se les va a extender crédito. Este proceso incluye examinar su historial crediticio, estado financiero y un historial de pagos anteriores (Martínez, 2021).
- **Seguimiento y cobranza efectivos:** Tener control sobre montos vencidos y recordatorios continuos para realizar pagos a tiempo son estrategias que permiten predecir de antemano los incumplimientos.
- **Uso de tecnología avanzada:** El uso de software especializado reduce errores, actualiza la cartera de clientes y genera reportes útiles. También establece alertas sobre vencimientos e irregularidades.
- **Las recompensas, como descuentos por pronto pago, pueden también estimular la liquidez** (González, 2020).
- **Auditoría interna frecuente:** La aplicación de herramientas como el arqueo de cuentas por cobrar, la confirmación de saldos con los clientes y las pruebas sustantivas ayuda a identificar desviaciones, errores o posibles fraudes reforzando así la transparencia financiera (Arens, Elder y Beasley, 2018).
- **Capacitación del personal:** Es fundamental capacitar al equipo de crédito y cobranza para asegurar conocimiento de políticas, procedimientos y herramientas. Un personal bien formado reduce errores y mejora las relaciones con los clientes.

Estos procedimientos reducen el riesgo y mejoran liquidez, protección de activos y decisiones internas de la empresa. Además, cuando estas acciones se ajustan a las políticas y principios de contabilidad actuales, generan confianza en inversores, auditores y autoridades tributarias (COSO, 2013).

Además, debe haber una revisión periódica y regular de las políticas de crédito para mantener el ritmo con los desarrollos en el entorno económico y el comportamiento de los clientes. Por ejemplo, en crisis económicas, no solo será necesario renegociar los términos de crédito, sino también agregar nuevas garantías para reducir la incidencia de impagos (González, 2020). Clasificar a los clientes según su historial de pagos dentro de un periodo específico también puede conducir a estrategias diferenciadas (por ejemplo, imponer condiciones más estrictas para aquellos con antecedentes de morosidad u ofrecer beneficios a los clientes cumplidos). Estas medidas también sirven para reforzar el control del riesgo crediticio, además de construir relaciones comerciales fuertes y duraderas.

6. Estrategias de cobranza y su relación con el control interno

La cobranza es una parte fundamental de la gestión de cuentas por cobrar y del ciclo de vida de la cuenta debido a cómo afecta la liquidez y la salud financiera de un negocio. Un sistema de control interno es bueno si promueve el control sobre las cuentas por cobrar, disminuye el riesgo de incumplimiento, y aumenta el flujo de efectivo. Podríamos ver y controlar los intentos internos de cobrar pagos, asegurándonos de capturar los ingresos a tiempo y lograr aumentos de ingresos, minimizando costos como deterioros y deudas incobrables de ingresos no recuperados. Este control debe estar conforme a las regulaciones contables mexicanas y otros requisitos de provisión, como la NIF C-3, las reglas fiscales estipuladas en el Código Fiscal de la Federación (CFF) y la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).

6.1 Políticas para cobranza y crédito

Las políticas son estrategias clave para el control interno ya que definen las condiciones para otorgar crédito, determinar términos de pago y regular medidas de cobranza por incumplimiento (González, 2018). Las políticas de crédito deben estar acordes a las características de los clientes y su capacidad de pago.

Aquí hay algunas características de una buena política de crédito:

- Referencias crediticias del cliente: Evaluar su historial crediticio utilizando los servicios de burós de crédito e informes sobre comportamiento financiero (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2020).
- Límites de crédito: Definir límites de crédito basados en la capacidad de pago del cliente e historial de pagos.
- Términos de pago claros: Incluir recompensas por pagos anticipados y una política clara para cobrar intereses por pagos atrasados.
- Penalizaciones o sanciones: Imponer tasas de interés incrementadas o la suspensión temporal de préstamos adicionales por la falta de pagos.

Al adherirse a reglas de crédito estrictas, las empresas reducen su riesgo de deudas incobrables y mantienen relaciones saludables con los clientes al establecer expectativas de antemano.

6.2 Uso de tecnología en la gestión de cobranza

La aplicación de la tecnología es una medida muy eficaz para asegurar la recepción exitosa del destinatario y el control interno. Herramientas dedicadas pueden ayudar a mejorar la gestión de cuentas por cobrar, automatizar recordatorios de pago, preparar informes de antigüedad y apoyar en la conciliación bancaria (Pérez, 2019).

Algunas de las ventajas de la tecnología en el proceso de cobro son:

- Reducir el error humano en registros contables, garantiza la integridad de los datos financieros.
- Automatizar los recordatorios de pago, utilizar correo electrónico o mensaje de texto para incentivar al cliente a pagar a tiempo.
- Integración con sistemas bancarios, publicar pagos electrónicos y estados de cuenta bancarios.
- La automatización también ofrece valor más allá de la eficiencia operativa, libera recursos humanos para enfocarse en llamadas de mayor valor, como construir relaciones con los clientes o negociar pagos.

6.3 Incentivos para pago oportuno y penalizaciones por mora

Una práctica exitosa sería proporcionar a los clientes un incentivo para pagar temprano, usando descuentos, garantías y condiciones de crédito mejoradas para sus próximas compras. El uso de este tipo de recompensas puede ayudar a mejorar la relación con los clientes y crear lealtad (Ramírez, 2018). Las penalizaciones por pagos tardíos también son vitales para disuadir a los incumplidores. Estas pueden consistir en pagos de intereses o la imposición de una penalización o tarifas graduadas cuando los términos se acordaron en los términos de crédito.

Una combinación adecuada de incentivos y penalizaciones puede usarse para alentar a los clientes a ser disciplinados con el tiempo de pago, sin que las penalizaciones se vuelvan punitivas (hasta el punto de poner en peligro la relación comercial). No solo se deben imponer sanciones de manera equitativa, sino también en proporción al nivel de exposición y a la cantidad de las deudas (García y López, 2020). En resumen, la implementación de una política definida de recompensas y sanciones llevará a la ejecución de la fecha de cobro y garantizará la recolección en el plazo establecido.

7. Desarrollo de la propuesta

En el marco de la investigación sobre el control interno de cuentas por cobrar, las propuestas presentadas permitirán mostrar la eficiencia del sistema de control y la precisión de los saldos mencionados en los informes financieros, por lo que, no solo facilitan la identificación de errores y fraudes, sino que también resultarán útiles para la administración de carteras y la recuperación de números de crédito. Por lo que se tienen a continuación las siguientes propuestas.

7.1 Arqueo en las cuentas por cobrar

El arqueo consiste en hacer una revisión detallada de todas las cuentas en los registros contables, ya que es una técnica esencial en la auditoría interna y realizarlo de manera constante garantiza que las cuentas por cobrar se reconozcan correctamente y no existan diferencias ni modificaciones ilícitas realizadas a las mismas, y por ende reflejar bien de como se encuentra la situación económica de la empresa.

Puede comprender los siguientes objetivos específicos.

- Comparar los registros contables con los pagos efectivamente recibidos permite asegurarse de que no haya errores en los saldos ni cobros incompletos que puedan generar confusión o problemas en los estados financieros.
- Es importante revisar los registros con atención para detectar si hay datos omitidos, errores al capturar la información o incluso cuentas duplicadas, ya que esto puede afectar la confiabilidad de la información.
- Poner atención en cualquier movimiento extraño o fuera de lo común, ya que podría indicar un intento de fraude o una falla en los controles internos que debe corregirse a tiempo.

También debe realizarse de manera aleatoria para evitar que los registros sean manipulados, así como un examen de los saldos pendientes y cómo se han aplicado los pagos. Además, es necesario que sea realizada por personal externo a la unidad de crédito y cobranzas, ya que no habría conflicto de intereses y se garantizaría la objetividad (Morales, 2020).

7.2 Confirmación de saldos

La confirmación de saldos sirve para confirmar la existencia de cuentas por cobrar. Como parte de este proceso, deben enviarse correos electrónicos a los clientes pidiéndoles que verifiquen el saldo adeudado de forma verbal, para que así puedan mejorar las comunicaciones de la empresa [Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), 2017]. Existen dos tipos de confirmaciones, la positiva que requiere una confirmación explícita del saldo y la negativa, cuando se solicita una confirmación explícita solo si el saldo de la cuenta registrada es incorrecto (Maldonado, 2019).

Para los clientes de mayor volumen, se recomienda realizar confirmaciones de saldos anualmente. Las solicitudes de verificación deben ser en forma de correo electrónico, y un período de tiempo de 30 días para una respuesta es aceptable. Las respuestas deben evaluarse críticamente y cualquier inconsistencia debe resolverse rápidamente.

Objetivos de la confirmación de saldos:

- Revisar que los saldos registrados corresponden a cantidades adeudadas por los clientes y también confirmar que no hay errores en los registros contables (De la Cruz, 2019).
- Verificar las cuentas por cobrar para asegurarse de que los estados financieros representen la situación actual.
- Detectar cualquier discrepancia o manipulación en los registros contables que podría indicar fraude o falta de control interno.

7.3 Análisis de antigüedad de saldos

El análisis de antigüedad de saldos es una herramienta clave propuesta para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar. Esta técnica clasifica las cuentas por cobrar según el tiempo que ha transcurrido desde su vencimiento (por ejemplo, de 0 a 30 días, 31 a 60 días, etc.), permitiendo así identificar cuentas atrasadas y estimar la probabilidad de su recuperación (Horngren et al., 2013). Este análisis es crucial para la toma de decisiones respecto a la provisión de cuentas incobrables y la evaluación de riesgos asociados a la cartera de clientes. Además, permite a la empresa tener una visión clara de las cuentas que requieren atención urgente y las que pueden ser manejadas con un enfoque menos intensivo.

Objetivos del análisis de antigüedad de saldos:

- Clasificar las cuentas por cobrar según su antigüedad para priorizar su cobranza, asegurando que los esfuerzos de cobranza se enfoquen en las cuentas con mayor riesgo de incobrabilidad (Baker y Bloom, 2015).
- Identificar las cuentas que podrían ser incobrables o de difícil recuperación, lo que permite tomar decisiones informadas sobre la provisión de incobrables y gestionar mejor los riesgos financieros (Maldonado, 2019).
- Proporcionar información para la estimación de pérdidas por incobrabilidad, ayudando a la empresa a hacer ajustes en sus reservas para cuentas incobrables y cumplir con las normativas contables y fiscales, como lo requiere la NIF C-3 (CINIF, 2007).

8. Caso

8.1 Historia

“CarsJan” es una empresa familiar fundada en 1999, por un grupo de jóvenes apasionados por el mundo automotriz. Su visión era crear un espacio donde los entusiastas de los automóviles de gama media y alta pudieran encontrar vehículos excepcionales y un buen servicio personalizado. Comenzó como una pequeña tienda de automóviles usados hasta lograr expandirse y convertirse en una reconocida concesionaria de automóviles en su Ciudad.

CarsJan se distingue por su selección meticulosa de vehículos de alta calidad y su compromiso inquebrantable con la satisfacción del cliente. Así como el construir relaciones sólidas con distribuidores y propietarios de automóviles del Estado, por lo que les permite ofrecer una variedad incomparable de marcas y modelos exclusivos, cada automóvil que llega pasa por rigurosas inspecciones para garantizar su calidad y desempeño.

Todo el equipo que conforma la empresa cree en entender las necesidades y deseos de cada cliente para encontrar el automóvil perfecto que se adapte a su estilo de vida y presupuesto. Como su compromiso con la transparencia y la integridad ha ganado la confianza de una base de clientes leales que regresan una y otra vez y que recomiendan. En CarsJan encontrarás la combinación perfecta de calidad, servicio y comodidad por los automóviles.

8.2 Planteamiento del problema

La falta de un sistema de control interno hace que sea un reto importante en la empresa, ya que de ese problema surgen errores en los procedimientos que llevan a cabo y ponen en riesgo la eficiencia, transparencia e integridad la administración de sus cuentas por cobrar, por lo que no hay un proceso estandarizado para registrar, supervisar y administrar estos documentos, lo que afecta las finanzas y la imagen de la misma.

Otro problema importante es la debilidad en el control de las transacciones, ya que es posible encontrar fallos en su registro, la falta del sistema centralizado y automatizado para manejar los documentos por cobrar incrementa la posibilidad de cometer errores humanos u omitir información importante, lo que compromete la exactitud de los registros contables. Estas fallas pueden provocar cálculos incorrectos de los ingresos, ya sea por exceso o por errores, y con ello afectar negativamente tanto la toma de decisiones como la capacidad de la empresa para planear sus estrategias con fundamento en datos confiables.

De acuerdo al tema de la pérdida de documentos que sigue siendo debido a la falta de un control en el cual sea indispensable contar con un sistema seguro para su resguardo y administración de estos, por lo que no solo dificulta el manejo adecuado de las cuentas por cobrar, sino que también puede afectar negativamente la percepción que tienen los clientes y socios sobre la empresa, al considerarla desorganizada o poco confiable en sus procesos. Al igual que, la falta de un control adecuado deja a las empresas vulnerables a diversos riesgos financieros y legales y pueden surgir situaciones como la manipulación de registros o el mal uso de los recursos disponibles cuando no se realiza un seguimiento efectivo de los documentos por cobrar, esto no solo perjudica la estabilidad económica, sino que también puede derivar en sanciones legales y en un deterioro significativo de la imagen institucional.

Para que el sistema sea completo y eficiente y se logren corregir de manera adecuada estos errores, resulta indispensable implementarlo, dicho sistema debe contar con mecanismos formales y automatizados que permitan registrar, monitorear y dar seguimiento a cada documento, asegurando tanto la veracidad de la información como su resguardo. Además, es fundamental que el personal involucrado reciba capacitación constante y que se establezcan políticas y procedimientos estandarizados que orienten su correcta aplicación.

Es fundamental implementar este sistema de control eficiente para la administración de los documentos para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa, ya que permite mantener un registro preciso, minimizar errores y prevenir fraudes, así contribuye a una mejor toma de decisiones y garantiza una operación más ordenada.

Se llevarán a cabo las siguientes estrategias para los problemas expuestos:

- Procedimientos de arqueo: Definir claramente los procedimientos de arqueo de cuentas por cobrar, incluyendo la frecuencia (mensual, bimestral, trimestral) y los pasos específicos a seguir.
- Deberes: Designar tareas claras y responsabilidades del coordinador de cobros y el gerente de cobros.
- Capacitación: Capacitación para el coordinador de cobros y el gerente de cobros en conciliación y control interno.
- Capacitación continua: Iniciar capacitación continua en el tema para que el personal esté informado sobre las mejores prácticas y cambios procedimentales.
- Computadoras: Proveer hardware y software de computadora diseñado para registrar y monitorear las cuentas por cobrar.

- Formularios de conciliación: Nombrar y desarrollar formularios de conciliación para la consolidación.
- Documentos y archivos: Gestionar sistemas de archivo en papel y electrónicos, incluyendo documentos relativos a cuentas por cobrar.
- Asignación presupuestaria: Presupuestar suficientemente para salarios, comisiones, computadoras y papelería.
- Contratista Elegible: Crear un fondo de reserva para atender eventualidades imprevistas que surjan de la implementación y operación del control interno.
- Análisis de costos: Realizar un análisis de costos regularmente para evaluar la eficiencia del uso de recursos.
- Flexibilidad presupuestaria: Asegurarse de que el presupuesto sea flexible a medida que cambian las actuaciones y surgen nuevas necesidades.

8.3 Desarrollo y presentación de la propuesta

En la empresa, en el departamento de cobranza se tienen clientes que cuentan con diversos documentos por cobrar, tales como contra recibos, pagarés, cheques devueltos y/o facturas con pagarés. Estos documentos se encuentran en formato físico y son almacenados dentro de una carpeta que contiene varios folders numerados del 1 al 30, correspondientes a los días del mes.

Cada día, estos documentos son seleccionados de los folders correspondientes al día del mes y entregados al cobrador designado, quien se encarga de gestionar su cobro. Para asegurar una adecuada gestión y seguimiento de estos documentos, se establece un proceso detallado:

- El coordinador responsable selecciona los documentos por cobrar del día y en un reporte coloca la lista detallada de todos los documentos a gestionar, y el gestor le firma un reporte de lo que le está entregando para que así él tenga un respaldo de la información y a partir de ese punto, el gestor es quien asume la responsabilidad de gestionar el cobro de los documentos asignados.
- Durante el proceso de cobro, el gestor va anotando sus observaciones y acciones tomadas en relación con cada documento en otro reporte que le entrega al cobrador. En ese reporte incluye detalles como los intentos de contacto con el cliente, las promesas de pago realizadas, y cualquier otra información relevante para el seguimiento del cobro.
- Una vez completada la gestión de cobro, el gestor le entrega el reporte al coordinador las cantidades que logró cobrar y los documentos aún pendientes por cobrar, quien verifica las acciones realizadas y en su reporte hace la validación de los documentos y por último firman ambos el reporte para validar la información proporcionada por el cobrador y le entrega una copia en caso de que después les servirán como evidencia de las acciones tomadas y como base para futuras consultas o seguimientos.

Este procedimiento asegura un control ordenado y transparente de los documentos por cobrar, además de un correcto monitoreo de las actividades llevadas a cabo por el equipo cobranzas. Las siguientes imágenes son ejemplos ficticios de los formatos que emplean para la recopilación de los documentos por cobrar, dado que la compañía no las proporcionó debido a asuntos de confidencialidad.

Figura 3
Reporte de gestión de cobro

Reporte de Gestión de Cobro

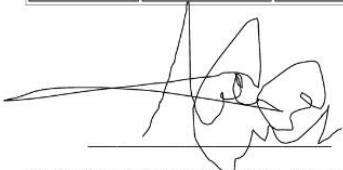
Fecha: 11 de abril de 2024

Coordinador Responsable: Ana Pérez

Gestor de Cobro: Juan García

Documentos por Cobrar del Día:

No. Documento	Tipo de Documento	Monto	Cliente	Observaciones
001	Factura con pagaré	\$500	Cliente A	Pendiente de pago desde hace 15 días
002	Pagaré	\$300	Cliente B	Acordado pago parcial la próxima semana
003	Contra Recibo	\$200	Cliente C	Intento de contacto sin éxito
004	Cheque Devuelto	\$150	Cliente D	Cheque devuelto por fondos insuficientes
005	Pagaré	\$700	Cliente E	Factura recién emitida, pendiente de pago



Coordinador Responsable: Ana Pérez

Fecha: 11/04/2024



Gestor de Cobro: Juan García

Fecha: 11/04/2024

Nota: Ejemplo de formato de gestión de cobro del coordinador de cobranza.
Elaboración propia.

Figura 4
Reporte de gestión de cobro

Reporte de Gestión de Cobro

Fecha: 11 de abril de 2024

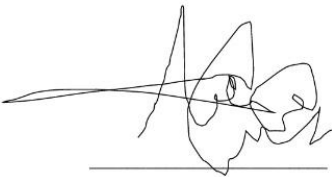
No. Documento	Acciones Realizadas	Resultado	Observaciones
001	Visita presencial al cliente.	Pendiente de respuesta	Cliente ausente, dejó nota de cobro
002	Visita presencial al cliente.	Pagado	Acordado pago parcial en efectivo
003	Visita presencial al cliente.	Pendiente de respuesta	Cliente no estaba disponible, dejó aviso de cobro
004	Visita presencial al cliente.	Pendiente de respuesta	Cliente no estaba disponible, dejó aviso de cobro
005	Visita presencial al cliente.	Pendiente de pago	Cliente confirmó pago la próxima semana

Resumen de Cobro:

Cantidad Cobrada: \$300 Documentos Pendientes: 3

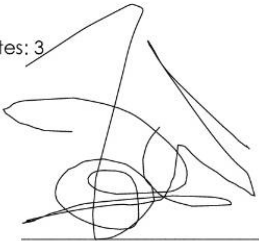
Validación del Coordinador:

Cantidades Cobradas: \$300 Documentos Pendientes: 3



Coordinador Responsable: Ana Pérez

Fecha: 11/04/2024



Gestor de Cobro: Juan García

Fecha: 11/04/2024

Nota: Ejemplo de formato del gestor entregada al coordinador de cobranza.
Elaboración propia.

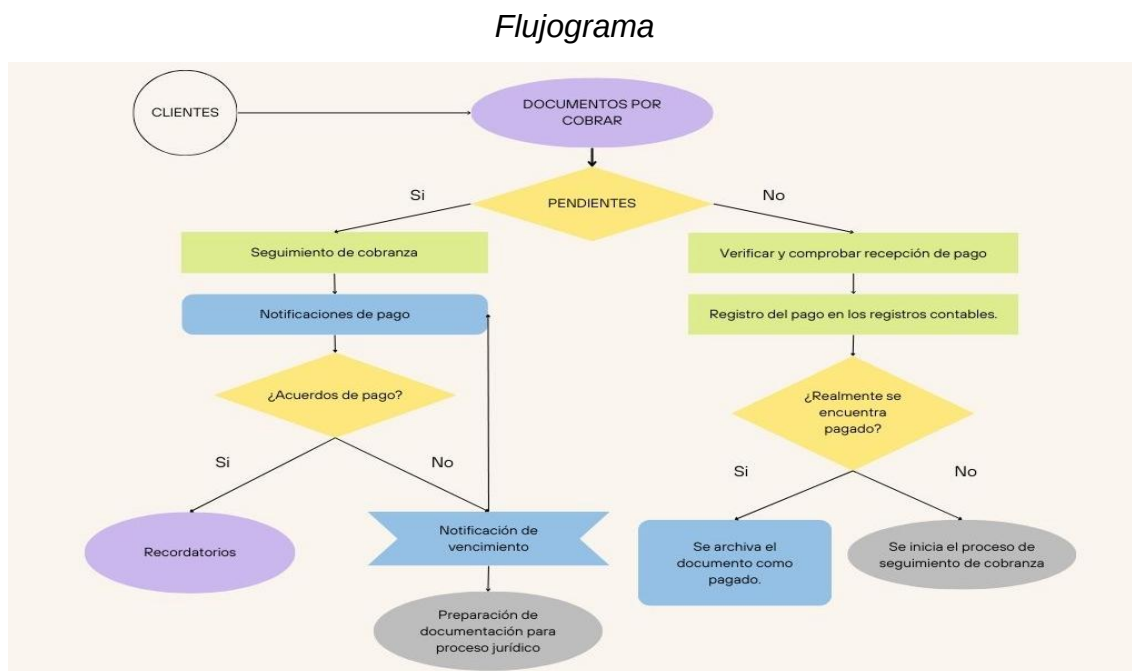
Durante el análisis del proceso de administración de los documentos por cobrar, se identificaron varias problemáticas que necesitan soluciones efectivas para evitar que afecten el desempeño operativo y la imagen de la empresa. Uno de los principales problemas detectados es la falta de registros que lleva el gestor en la bitácora de los cobros. Aunque los pagos se realizan, la falta de documentación precisa dificulta la conciliación de cuentas y puede ocasionar la omisión de saldos pendientes en los reportes financieros, lo que afecta la transparencia y minimiza la confianza en los controles internos.

Al igual que, se detectó la pérdida de documentos en la carpeta que administra el coordinador de cobranza, situación que genera incertidumbre respecto a la ubicación y estado de dichos documentos, complicando el seguimiento y la gestión de las cuentas vencidas, por lo que la falta de acceso claro a estos documentos limita la capacidad del equipo para asegurar el cumplimiento de los pagos por parte de los clientes.

Por otra parte, se observó que las cuentas de clientes con saldos ya liquidados no se actualizan oportunamente en el sistema, lo que conduce a la asignación innecesaria de recursos a cuentas que no requieren atención, disminuyendo así la eficiencia y productividad del área de cobranza. Y por último, se observó que algunos clientes son enviados al departamento jurídico sin que se notifique previamente al área de cobranza, situación que puede percibirse como una falta de profesionalismo y generar conflictos legales o deteriorar la relación con los clientes.

Las deficiencias como el registro de cobros, la pérdida de documentos, la falta de actualización de cuentas liquidadas y la comunicación mala entre departamentos representan riesgos significativos para la eficiencia y transparencia de la empresa. Por lo tanto, es imprescindible implementar mejoras en los procesos y fortalecer los controles internos para garantizar una gestión ordenada, confiable y eficiente de las cuentas por cobrar, contribuyendo así al éxito financiero y a la confianza dentro de la organización.

Figura 5



Nota: Representación de flujograma sobre las problemáticas detectadas de las cuentas por cobrar. Elaboración propia.

Analizar los saldos de los clientes en el proceso de arqueo involucra compararlos con los datos registrados para asegurar que representen con precisión las operaciones y pagos de los clientes, ya que comienza con la identificación y recopilación de documentos relacionados, como facturas y estados de cuenta, que luego se clasifican según criterios como fecha de vencimiento, número de factura y cantidad pendiente.

Los saldos se dividieron de acuerdo al tiempo de su vencimiento, por lo que se emplearon colores para determinar aquellas cuentas que llevan sin pagar más de un año y estas se destacan en color rojo. Por lo que estos saldos con más de tres meses de vencimiento han sido enviados al departamento jurídico. Los saldos vencidos por más de dos meses se resaltan en naranja, mientras que los saldos pagados en el último mes se marcan en amarillo.

Los saldos no coloreados no se encuentran ni en jurídico ni en los archivos físicos, lo que indica que no se tiene información clara sobre estos registros. En estos casos, se debe realizar una compulsa para investigar qué ha ocurrido con esos saldos. Este proceso de compulsa se realiza en varias etapas detalladas a continuación:

a) Verificación de documentos:

- Revisión de registros contables: Verificar los libros contables y asegurarse de que no haya errores en la entrada de datos.
- Comprobación de documentos físicos: Revisar las facturas originales, notas de crédito, recibos de pago y cualquier correspondencia relacionada con los saldos pendientes.

b) Contacto inicial con el cliente:

- Llamadas: Llamar a los departamentos de cuentas por cobrar del cliente y verificar el saldo pendiente y discutir cualquier discrepancia.
- Correos electrónicos: Enviar correos electrónicos formales pidiendo una confirmación del saldo, así como detalles de los pagos realizados o pendientes.

c) Seguimiento de pagos:

- Confirmación de pagos: Verificar con los bancos cualquier pago que pueda haber sido realizado, pero no registrado correctamente.
- Solicitar comprobantes: Pedir al cliente que envíe comprobantes de pago para cualquier transacción reciente.

d) Visitas presenciales:

- Reuniones en las oficinas del cliente: Si es necesario, realizar visitas a las oficinas del cliente para discutir directamente cualquier problema relacionado con los saldos pendientes.

- Inspección de documentos: Revisar físicamente los documentos y registros del cliente para asegurar que no haya malentendidos o errores administrativos.

e) Análisis y resolución:

- Investigar diferencias: Revisar discrepancias para la posible necesidad de ajustar los libros.
- Acuerdos de pago: Establecer acuerdos de pago alternativos con el cliente si tienen dificultades financieras.

f) Actualización de registros:

- Ajustes contables: Realizar los ajustes necesarios en los libros contables para reflejar la situación real de los saldos.
- Documentación de resultados: Documentar todas las comunicaciones y acciones realizadas durante el proceso de compulsa para futuras referencias y auditorías.

Una vez identificados los saldos con problemas potenciales y completados el proceso de compulsa, se realiza un análisis más profundo para determinar qué está causando esos saldos. Esto puede implicar contactar a los clientes para obtener claridad sobre su situación financiera y las razones del retraso en los pagos. La información obtenida durante esta investigación se emplea para renovar los registros financieros y representar con exactitud los saldos reales de las cuentas por cobrar.

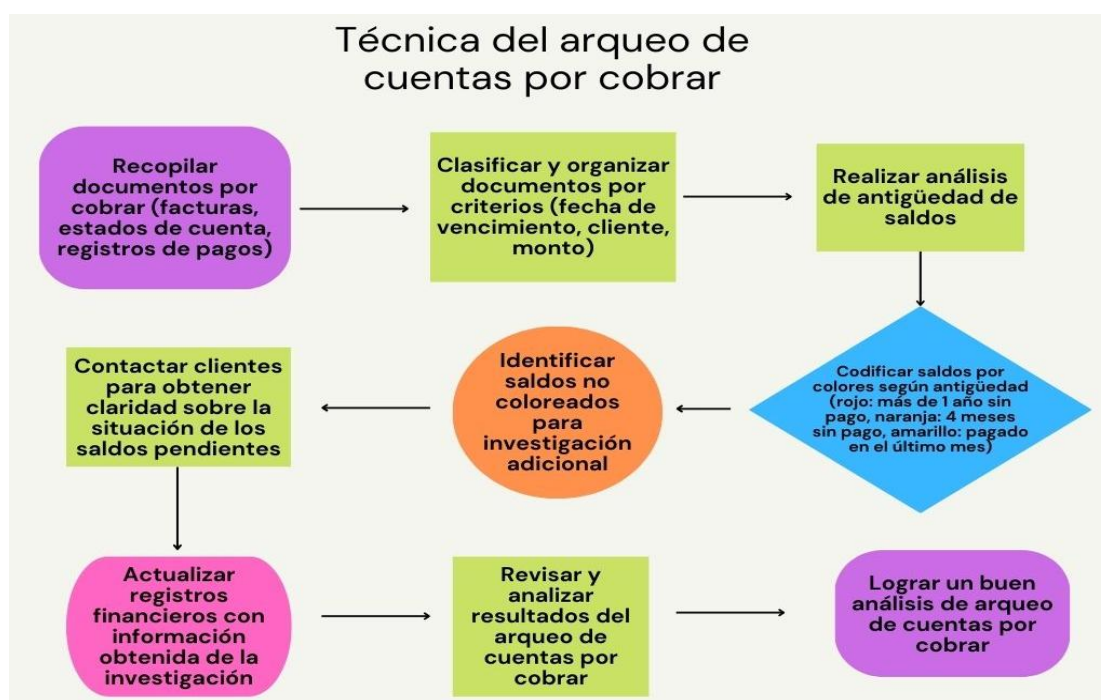
La empresa obtiene beneficios del proceso de arqueo y revisión de sus cuentas por cobrar, asegura la confiabilidad de los reportes financieros que resultan necesarios para que la administración y los accionistas tomen decisiones, la recuperación de estas cuentas es fundamental para evitar que se conviertan en deudas incobrables que afecten la estabilidad financiera de la empresa.

Por eso, revisar y conciliar regularmente los saldos ayuda no solo a detectar errores o documentos faltantes, sino también a tener una visión más clara de los recursos con los que realmente se cuenta, ya que aplicando técnicas como el arqueo permite confirmar si lo que está registrado en los documentos contables realmente existe, por lo cual es clave para mantener la confianza en la información financiera.

Este tipo de procesos genera un impacto positivo en la relación con los clientes, ya que al manejar los pagos atrasados con orden y claridad, la empresa demuestra responsabilidad y transparencia, aunado a esto puede fortalecer la confianza y fomentar relaciones más estables con los clientes, lo cual también beneficia a largo plazo. Y en general, llevar a cabo este tipo de revisiones no solo ayuda a prevenir pérdidas económicas, sino que también contribuye a mejorar los procesos internos, a tomar decisiones más acertadas y a consolidar una cultura de orden, ética y compromiso dentro de la organización.

Figura 6

Flujograma



Nota: Representación de un diagrama de flujo sobre la técnica del arqueo de las cuentas por cobrar. Elaboración propia.

Figura 7

Antigüedad de saldos CarsJan

Cliente	N° Factura	Saldo Pendiente (en MXN)	Fecha de Vencimiento	0-30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	más de 90 días	Días Vencidos
Marta Sánchez	GV-2486	54,000.00	02/05/2024	54,000.00				13
Javier López	GV-4587	70,000.00	20/05/2024	54,000.00				-
Rosa Martínez	GV-9832	150,000.00	02/01/2024				150,000.00	134
Alejandro Cruz	GV-5721	35,000.00	10/05/2024	35,000.00				5
Automotriz Flores	GV-1245	40,000.00	10/05/2024	40,000.00				5
Juan García	GV-6324	15,000.00	15/03/2024			15,000.00		61
Automotriz Velázquez	GV-8971	85,000.00	10/02/2024				85,000.00	95
Automotriz Hernández	GV-3698	92,000.00	25/03/2024		92,000.00			51
Automotriz Pérez	GV-7854	12,500.00	28/02/2024			12,500.00		77
Automotriz Gutiérrez	GV-2365	78,300.00	05/12/2023				78,300.00	162
Automotriz Sánchez	GV-1547	65,000.00	28/05/2024	65,000.00				-
Automotriz Martínez	GV-6942	8,200.00	10/04/2024		8,200.00			35
Automotriz Reyes	GV-3256	10,000.00	05/05/2024					10
Automotriz Fernández	GV-8473	115,000.00	20/03/2024		115,000.00			56
Automotriz Vázquez	GV-5214	60,000.00	05/04/2024		60,000.00			40
Automotriz Ramírez	GV-9632	41,500.00	05/03/2024			41,500.00		71
Automotriz Gómez	GV-4875	50,000.00	16/10/2023				50,000.00	212
Automotriz Torres	GV-2156	72,000.00	30/04/2024	72,000.00				15
Automotriz Díaz	GV-9786	120,000.00	10/03/2024			120,000.00		66
Automotriz Reyes	GV-3698	98,000.00	13/06/2024					-
Automotriz Gómez	GV-5869	750,000.00	20/10/2023				750,000.00	208
Automotriz Torres	GV-3862	54,000.00	10/08/2024					-

Nota: Se incluye como ejemplo una tabla con los saldos de clientes y los días de vencimiento de sus cuentas por cobrar. Proporcionada por la empresa.

8.4 Plan de acción

Con base en las situaciones identificadas en la administración de los documentos por cobrar, se considera necesario implementar un plan de acción específico para cada área que presenta deficiencias.

Problema 1: Falta de registro de los cobros en la bitácora del responsable de cobranza.

Acciones propuestas:

- Ofrecer capacitaciones continuas al equipo de cobranza para reforzar la importancia de dejar constancia de cada cobro realizado, no solo como parte del control interno, sino también para mantener una administración más ordenada y confiable.
- Diseñar un sistema práctico de registro que facilite a los cobradores documentar de manera completa cada pago recibido, incluyendo información como la fecha, el monto, el medio de pago, el cliente que lo realizó y cualquier otro dato relevante.

- Proponer un mecanismo de supervisión regular que permita verificar tanto la efectividad de los cobros como la correcta documentación de los mismos, con el fin de prevenir errores u omisiones, para así fortalecer el control en el área responsable.

Problema 2: Pérdida de documentos en la carpeta del gestor de cobranza

Acciones propuestas:

- Establecer un sistema de control de inventario específico para los documentos financieros relacionados con las cuentas por cobrar, donde se registre de manera precisa cada documento que ingresa o se retira de la carpeta del gerente. Esto facilitará el seguimiento y reducirá pérdidas o extravíos.
- Reforzar la seguridad física en el lugar donde se guardan estos documentos, implementando medidas como cámaras de vigilancia, cerraduras adicionales o restringiendo el acceso únicamente al personal autorizado, con el fin de proteger la información y evitar manipulaciones indebidas.
- Llevar a cabo una auditoría interna enfocada en la carpeta del gerente de cobranzas, para detectar cualquier anomalía o documento faltante, lo que ayudará a garantizar la integridad y el correcto manejo de los archivos.

Problema 3: Deficiencias en la actualización en la información sobre las cuentas por cobrar liquidadas.

Acciones propuestas:

- Es importante realizar una revisión detallada de los registros internos para asegurarse de que las cuentas de los clientes que ya han saldado sus deudas estén actualizadas correctamente, con ello ayuda a evitar confusiones, errores en los reportes y posibles malentendidos con los clientes.

- Se considera útil automatizar este proceso mediante un sistema que actualice de forma inmediata el estado de las cuentas en cuanto el cliente realice sus pagos. Esta automatización no solo ahorra tiempo, sino que también reduce el margen de error humano y mejora la eficiencia general del área de cobranza.
- Mejorar la comunicación interna entre el departamento de cobranza y otras áreas para asegurar que todos los registros estén iguales, para así tener una buena coordinación que permita que la información fluya correctamente y se refleje de manera oportuna en los sistemas contables de la empresa.

Problema 4: Remisión inadecuada de clientes al departamento jurídico.

Acciones propuestas:

- Establecer un proceso claro y bien definido para notificar al cliente cuando su caso sea transferido al área legal. Informar de manera oportuna y transparente ayuda a evitar malentendidos y demuestra profesionalismo en el manejo del proceso de cobranza.
- Revisar y actualizar las políticas internas para que exista una transferencia ágil y adecuada de los casos al departamento jurídico. Esto permite actuar a tiempo y mantener un flujo de trabajo coordinado entre las áreas involucradas.
- Implementar un sistema de seguimiento que permita monitorear cada caso una vez que se haya mandado a lo legal, asegurándose de que no quede sin atención y se avance hacia su resolución de forma eficiente.

Problema 5: Posibles actos de fraude en la administración de documentos por cobrar.

Acciones propuestas:

- Realizar un análisis de riesgos es clave para identificar los puntos vulnerables dentro del proceso de gestión de documentos por cobrar. Al revisar con detalle dónde podrían presentarse fallas o malas prácticas, como la

manipulación de documentos o registros, es posible tomar medidas preventivas más eficaces y adaptadas a las necesidades reales de la empresa.

- También es fundamental establecer políticas y procedimientos claros que indiquen cómo deben manejarse y resguardarse los documentos por cobrar. Tener lineamientos definidos ayuda a que todo el personal sepa qué hacer en cada etapa del proceso, y reduce la posibilidad de errores o irregularidades.
- Además, se considera esencial ofrecer capacitación continua al personal en temas relacionados con la prevención del fraude. Esto incluye no solo saber cómo detectar o actuar ante una posible situación irregular, sino también fomentar una cultura organizacional donde se priorice la ética y la responsabilidad en el manejo de la información financiera.
- Se considera necesario implementar un sistema de supervisión continua que permita revisar de forma constante los registros y transacciones relacionados con las cuentas por cobrar. Este tipo de seguimiento ayuda a detectar tendencias inusuales o movimientos que podrían indicar posibles irregularidades o fraudes, y permite actuar con mayor rapidez si se presenta alguna situación sospechosa.
- También se propone la creación de un canal de denuncias confidencial, donde los empleados puedan reportar cualquier actividad extraña o que parezca fuera de lo normal. Contar con este tipo de herramienta no solo protege a la empresa, sino que también genera un ambiente de mayor confianza y compromiso con la transparencia, ya que el personal sabe que tiene un espacio seguro para expresar sus preocupaciones.

Seguimiento y Evaluación:

- Es importante establecer un cronograma que permita revisar periódicamente cómo va la implementación de las acciones propuestas, ya que nos ayuda a detectar si algo no está funcionando como se esperaba y permite hacer ajustes a tiempo para no perder el rumbo de los objetivos planteados.
- También sería útil aplicar encuestas de satisfacción a los clientes, ya que su opinión puede aportar información valiosa sobre cómo perciben el servicio de cobranza, la retroalimentación puede ayudar a identificar áreas de mejora, fortalecer la relación con los clientes y demostrar que la empresa está comprometida con brindar un servicio más eficiente y profesional.

La empresa podrá mejorar su eficiencia, transparencia e imagen con los planes de acción de las problemáticas anteriormente descritas para un buen manejo de los documentos por cobrar.

Otros aspectos a considerar:

Al momento de plantear los planes de acción, es importante no dejar de lado la parte financiera, ya que muchas de las propuestas requieren inversión para poder llevarse a cabo de manera efectiva, por eso, se debe considerar la posibilidad de recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea interna, como la reinversión de utilidades o el uso de reservas disponibles, o externa, como préstamos bancarios o fondos de inversión, evaluando siempre cuál es la opción más viable sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa. También se vuelve esencial contar con un presupuesto de contingencia que permita cubrir gastos imprevistos o ajustes que surjan durante la implementación, ya que siempre existe la posibilidad de que algunos costos no se tengan contemplados desde el inicio, por lo que tener este tipo de provisiones ayuda a que los recursos se gestionen mejor y se puedan tomar decisiones con mayor claridad en caso de que algo no salga como se esperaba, lo que, en conjunto, puede marcar la diferencia entre que un plan funcione o se quede a medias por falta de recursos o mala planificación.

8.5 Resultados esperados

Como resultado del análisis realizado y con los planes de acción, se espera que mejore la situación de los documentos por cobrar, así como permitirá la adopción de un sistema de registro más detallado, en conjunto con la capacitación del personal, facilitando conciliaciones más efectivas y aumentando la confiabilidad de los reportes financieros, y con ello contribuir al refuerzo de la seguridad física y la aplicación de controles de inventario para minimizar la pérdida de documentos.

De igual forma, la revisión periódica constante de los registros internos y la aplicación de tecnología automatizada se asegurará una actualización pertinente de las cuentas que se hayan liquidado, lo que optimizará los recursos disponibles y elevará la productividad del equipo de cobranza, para así evitar la asignación ineficiente de tareas y enfocarse en trabajos estratégicos. Asimismo, lograr una mejor comunicación entre departamentos y una adecuada canalización de los casos al área jurídica con la notificación correspondiente para así reducir conflictos innecesarios y poder mejorar la imagen de la empresa.

Mediante una gestión clara y responsable de los documentos por cobrar y el cumplimiento de las obligaciones financieras se busca reforzar la reputación y credibilidad, tanto al interior como hacia el exterior, para ello, se plantea el fortalecimiento de los controles internos, el incremento en las medidas de seguridad y la capacitación continua del personal, lo que prevendrá y detectará con mayor rapidez actos fraudulentos, reducir pérdidas, mejorar el cumplimiento normativo y tener una cultura organizacional basada en la integridad.

Durante el desarrollo del caso se identificaron inconvenientes entre los registros contables y los documentos físicos, así como deficiencias en la protección de activos, lo que evidenció la necesidad de mejorar los procedimientos de registro, conciliación y resguardo. Finalmente, se espera que las propuestas planteadas sirvan de apoyo a los responsables de la administración financiera y contribuyan al fortalecimiento del control interno, promoviendo una cultura de transparencia, rendición de cuentas y ética en el manejo de la información de la empresa.

9. Conclusión

A lo largo de la investigación se pudo ver cómo, con acciones simples pero bien aplicadas, es posible tener un mejor control de estos recursos, ya que con el manejo adecuado de las cuentas por cobrar no solo ayuda a que una empresa mantenga su liquidez, sino que también es clave para evitar problemas mayores como errores contables, pérdidas económicas o incluso fraudes.

Técnicas como el arqueo, la confirmación de saldos y el análisis de antigüedad resultan muy útiles para detectar fallas, saber qué clientes deben, desde cuándo y si lo que está en los registros realmente coincide con la realidad. Estas técnicas no solo ayudan a poner en orden las cuentas, también hacen que el sistema de control interno y las decisiones se tomen con mayor certeza y se fortalezcan.

Lo importante es establecer reglas claras, darles seguimiento y revisar constantemente cómo se están haciendo las cosas, por lo que no es necesario tener procesos complicados ni costosos para mejorar el control de las cuentas por cobrar. Si las empresas aplican estas propuestas, pueden proteger mejor sus ingresos, disminuir riesgos y tener una base más fuerte para seguir creciendo.

La presente investigación puede servir como punto de partida para que más negocios comiencen a revisar y reforzar sus procesos internos, no solo en cuentas por cobrar, sino en otras áreas importantes, con organización, compromiso y herramientas adecuadas, es posible lograr una administración más eficiente y segura.

Referencias

- Arens, A. A., Elder, R. J., y Beasley, M. S. (2018). *Auditoría: Un enfoque integral* (16^a ed.). Pearson Educación.
- Asociación Mexicana de Instituciones de Crédito (AMIC). (2019). *Recomendaciones sobre prácticas de cobranza eficiente en México*. <https://www.amic.org.mx>
- Asociación Mexicana de Instituciones de Crédito (AMIC). (2023). *Mejores prácticas en administración de cuentas por cobrar en México*. <https://www.amic.org.mx>
- Baker, J., y Bloom, L. (2015). *Estrategias de gestión de cuentas por cobrar: técnicas y prácticas efectivas*. *Journal of Financial Management*, 40(3), 112–130.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020). Código Fiscal de la Federación (Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2020). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR). Última reforma 2024. <https://www.diputados.gob.mx>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM). Última reforma 2024. <https://www.diputados.gob.mx>
- CINIF (Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera). (2007). Norma de Información Financiera C-3: Cuentas por cobrar. CINIF.

- CINIF (Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera). (2021). *Normas de Información Financiera NIF C-3: Cuentas por cobrar*. CINIF.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). *Marco integrado de control interno*. <https://www.coso.org>
- De la Cruz, P. (2019). *El control interno en las empresas: técnicas y herramientas para mejorar la eficiencia financiera*. Revista de Auditoría Contable, 28(4), 35–48.
- García, L., y López, F. (2020). *Control de crédito y morosidad en empresas mexicanas*. Editorial Empresarial.
- González, M. (2018). *Gestión de riesgos en la cobranza: una mirada desde el control interno*. Editorial Contable.
- González, M. (2020). *Estrategias contables y fiscales en empresas mexicanas*. Revista de Finanzas y Contabilidad, 12(3), 45–60.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). (2017). Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA). Recuperado de <https://www.imcp.org.mx>
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). (2020). Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) en México. IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). (2021). *Normas de control interno en la cobranza y su impacto en la gestión financiera*. IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). (2021). Normas de Información Financiera NIF C-3: Cuentas por cobrar. CINIF.
- KPMG México. (2023). *Análisis de riesgos financieros en empresas mexicanas: Factores clave y estrategias de mitigación*. KPMG.

KPMG México. (2023). *Mejores prácticas en la gestión de cuentas por cobrar y control interno en empresas mexicanas*. KPMG.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2021). Ley del Impuesto sobre la Renta. <https://www.shcp.gob.mx>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2023). *Políticas de financiamiento y control de crédito en empresas mexicanas*. <https://www.gob.mx/shcp>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2023). *Regulación fiscal sobre créditos y cobros en empresas mexicanas: Consideraciones para la gestión empresarial*. <https://www.gob.mx/shcp>

Telmex. (2021). *Incentivos y estrategias de cobranza: Casos de éxito en la optimización de cuentas por cobrar*. <https://www.telmex.com.mx>

Watts, R. L., y Zimmerman, J. L. (1986). *Positive accounting theory*. Prentice Hall.

Walmart México. (2022). *Políticas de crédito y cobranza en empresas minoristas: Estrategias para mejorar el flujo de efectivo y controlar el riesgo de crédito*. <https://www.walmartmexico.com.mx>