

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO
BASADO EN COSO II PARA
FORTALECER EL PROCESO DE
CUENTAS POR COBRAR DE LA
EMPRESA VICSON SA.**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II PARA
FORTALECER EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
VICSON S.A.**

EMPRESA: VICSON S.A.

AUTOR: García C. Wendy Y.

C.I. 16.785.379

San Diego, Marzo 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA
CARRERA CONTADURIA PUBLICA**

ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II PARA
FORTALECER EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
VICSON S.A.

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Tutor Académico: Lic. Claribel Mieres C.I. V-10.268.485

Tutor Empresarial: Lic. Alexander Rodríguez C.I.V-15.607.654

AUTOR: García C. Wendy Y.
C.I. 16.785.379

San Diego, Marzo 2018

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRAFICOS	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
LA EMPRESA	
1.1 Perfil de la empresa.....	3
1.2 Reseña Historica	3
1.3 Procesos Básicos.....	5
1.4 Misión, Visión y Valores	6
1.5 Descripción del Organigrama General de Empresa.....	8
1.6 Descripción del departamento.....	8
1.7 Organigrama del departamento.....	9
1.8 Actividades realizadas por el Pasante	10
CAPITULOII	
EL PROBLEMA	
2.1 Planteamiento del Problema	12
2.2 Formulacion del Problema	14
2.3 Objetivos de la Propuesta.....	14
2.4 Justificacion	15
2.5 Alcance.....	15
2.6 Limitaciones del estudio	15
CAPITULO III	
MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1 Antecedentes	16
3.2 Bases Teóricas	17
3.3 Definición de términos Básicos	27
CAPITULO IV	
FASES METODOLÓGICAS	
4.1 Fases Metodológicas	29

CAPITULO V	
ANALISIS DE RESULTADOS	
Fase I: Diagnostico de la situacion actual del proceso de ventas-cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A	32
Fase II: Identificación de debilidades del proceso cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.	51
CAPITULO VI	
PROPUESTA	
5.1 Presentación de la Propuesta	55
5.2 Beneficios de la Propuesta	56
5.3 Objetivos General y específicos de la Propuesta	56
5.4 Factibilidad de la Propuesta	57
5.5 Desarrollo de la Propuesta	58
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Pág.
Cuadro N° 1 Numeración y Control de las ordenes de compras y/o facturas de ventas	33
Cuadro N° 2 Frecuencia de los saldos de los auxiliares de los clientes.....	34
Cuadro N° 3 Envío de informes mensuales a todos los clientes	35
Cuadro N° 4 Revisión por el jefe de área de los informe antes de enviarlos a los clientes	36
Cuadro N° 5 Control de los anticipos recibidos de los clientes	37
Cuadro N° 6 Revisión periódica de los procedimientos de cobranzas para identificar dificultades.....	38
Cuadro N° 7 Control de actividades contables con el objeto de obtener mejores resultados en la facturación.....	39
Cuadro N° 8 Actualizacion de políticas y procedimientos del departamento de cobranzas	40
Cuadro N° 9 Registro de las cobranzas periódico	41
Cuadro N° 10 Revision de las facturas en cuanto a su exactitud	42
Cuadro N° 11 Realizacion de despachos unicamente con ordenes debidamente aprobadas	43
Cuadro N° 12 Independencia de las funciones del departamento de despacho	44
Cuadro N° 13 Independencia del departamento de cuentas por cobrar	45
Cuadro N° 14 .. Existencias facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar	46
Cuadro N° 15 Dificultad en el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar efectuadas.....	47
Cuadro N° 16 Diferencias producidas con los clientes resultados de anticipos no aplicados correctamente a sus compras futuras	48
Cuadro N° 17 Existencia de sistema de control gestión de información basada en indicadores de medición del desempeño del área de cobranzas	49
Cuadro N° 18 Implementacion de medidas de control interno en el area de cobranzas a fin de garantizar la efectividad del proceso.....	50
Cuadro N° 19 Matriz DOFA.....	53
Cuadro N° 20 Matriz DOFA. Formulación de las Estrategias.....	54
Cuadro N° 21 Plan de acción del área de Cobranzas de la empresa Vicson SA....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURAS	Pág.
Gráfico N° 1 Numeración y Control de las órdenes de compras y/o facturas de ventas	33
Gráfico N° 2 Frecuencia de los saldos de los auxiliares de los clientes	34
Gráfico N° 3 Envío de informes mensuales a todos los clientes	35
Gráfico N° 4 Revisión por el jefe de área de los informe antes de enviarlos a los clientes	36
Gráfico N° 5 Control de los anticipos recibidos de los clientes.....	37
Gráfico N° 6 Revisión periódica de los procedimientos de cobranzas para identificar dificultades.....	38
Gráfico N° 7 Control de actividades contables con el objeto de obtener mejores resultados en la facturación.....	39
Gráfico N° 8 Actualización de políticas y procedimientos del departamento de cobranzas	40
Gráfico N° 9 Registro de las cobranzas periódico	41
Gráfico N° 10 Revisión de las facturas en cuanto a su exactitud	42
Gráfico N° 11 Realización de despachos unicamente con ordenes debidamente aprobadas	43
Gráfico N° 12 Independencia de las funciones del departamento de despacho.....	44
Gráfico N° 13 Independencia del departamento de cuentas por cobrar.....	45
Gráfico N° 14 Existencias facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar	46
Gráfico N° 15 Dificultad en el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar efectuadas.....	47
Gráfico N° 16 Diferencias producidas con los clientes resultados de anticipos no aplicados correctamente a sus compras futuras	48
Gráfico N° 17 Existencia de sistema de control gestión de información basada en indicadores de medición del desempeño del área de cobranzas	49
Gráfico N° 18 Implementación de medidas de control interno en el área de cobranzas a fin de garantizar la efectividad del proceso.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS	Pág.
1. Organigrama General de la Empresa Vicson S.A.	8
2. Organigrama del departamento.	9

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.

A nivel de micro economía las organizaciones enfrentan el riesgo que pueden afectar e impactar negativamente sus actividades y procesos lo cual haría que los niveles esperados de rendimiento, las metas, los objetivos y estrategias en general no se alcancen. Hoy en día las gerencias de ciertas compañías han definido y desarrollado nuevos métodos para evaluar sus controles existentes, así como también empleando la administración de riesgo, tomado en cuenta la auditoria de cumplimiento para determinar si se están aplicando correctamente las normas y procedimientos establecidos, si estos que ya fueron plasmados aún siguen estando vigentes o por la misma naturaleza cambiante de le entorno tienen que ser adaptados a nuevos procesos y acciones empleadas actualmente

En virtud de lo antes expuesto surge el propósito del presente Informe de Pasantías, el cual se basa en la propuesta de Estrategias De Control Interno Basado En Coso II para fortalecer el proceso de Cuentas Por Cobrar de la empresa Vicson S.A.

El mismo se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I: La Empresa En el cual se realiza una descripción estructural de la empresa, Vicson S.A.,

Capítulo II El Problema: lo conforman el planteamiento del problema, la formulación, el objetivo general y los objetivos específicos, el alcance y justificación

Capítulo III Marco referencial Conceptual en este capítulo se detallan los antecedentes, las bases teóricas, y la definición de términos básicos.

Capítulo IV Fases Metodológicas: aquí se muestra las fases metodológicas a seguir para el logro de los objetivos propuestos, además de incluir el tipo de investigación

Capítulo V Resultados Corresponde al capítulo el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados y las conclusiones y recomendaciones

Capítulo VI Propuesta se presenta la propuesta con sus objetivos beneficios y factibilidad.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Perfil de la empresa

Vicson SA, ubicada en la Zona Industrial Sur Calle 1era entre Domingo Olavarría y Henry Ford Valencia, Carabobo, dedicada a la fabricación de productos derivados del alambre.

1.2 Reseña Historica

VICSON, S.A. es el principal fabricante de alambre y sus productos derivados en Venezuela. Su origen se remonta al año 1950, cuando se establece como empresa al occidente del país en la ciudad de Barquisimeto. Su fundador, Víctor Sasson, combinó la primera sílaba de su nombre con la segunda de su apellido y creó, con orgullo, el nombre de la naciente compañía VICSON.

La planta se inicia con la fabricación de productos dirigidos básicamente a la industria de la construcción (clavos y mallas soldadas), mercado parcialmente abastecido, para ese entonces, por productos importados. En 1962, ingresa a la sociedad la corporación internacional Bekaert de Bélgica, aportando, este nuevo accionista, capital, maquinarias y un fundamental apoyo de asistencia técnica, que aún se mantiene.

Años después se incorpora como capitalista el grupo nacional Sivensa, uno de los grupos industriales más consolidados, de mayor experiencia y trayectoria nacional. Tiempo después, a comienzos de la década de los 70, la industria se traslada a la pujante ciudad de Valencia.

A partir de 1983, ya con la empresa liderando completamente el mercado de alambre en Venezuela, VICSON, S.A. se inicia como una compañía exportadora, logrando una importante posición como suplidor en los mercados de Colombia, USA, Centroamérica y El Caribe.

A raíz de la globalización y la apertura comercial con los países de la Comunidad Andina, VICSON, S.A. en conjunto con la empresa "Ideal Alambrec" de Ecuador, se asocian con un productor de alambres de Colombia y forman, en el año 1996, la empresa "Proalco, S.A." (Productora de alambres Colombianos), hoy líder en el mercado colombiano de alambres y productos de alambre; y 11 años después, en el año 2007, Bekaert adquiere la totalidad de las acciones de Vicson, S.A.

Desde sus inicios, y hasta el presente, VICSON, S.A. ha mantenido como una prioridad la capacitación permanente de todos sus trabajadores, permitiéndoles, de esta forma, adaptarse a importantes cambios tecnológicos que le han garantizado, desde siempre, su liderazgo en el mercado nacional del alambre.

1.3 Procesos Básicos

Vicson Bekaert, S.A., está especializada en la fabricación y distribución de Alambre y sus derivados, en distintos sectores tales como:

1. Sector Agropecuario con:

- Alambres de púas.
- Mallas hexagonales.
- Grapas.
- Malla ovejera.
- Separadores para cercas.
- Cordón de alambres.
- Alambres para cercas eléctricas.
- Cables de Pesca.

2. Sector de Construcción con:

- Alambre galvanizado.
- Cercas.
- Clavos.
- Riplex.
- Gaviones.
- Dramix.
- Dramix-Malla en bolsa.
- Barras lisas.
- Cables para pretensados.
- Cables para ascensores.

3. Sector Industrial con:

- Clavos.
 - Alambre de alto carbono.
 - Alambre de bajo carbono.
 - Alambre ACSR.
 - Alambres cables submarinos.
 - Cables anti giro.
 - Cables negros.
 - Cables galvanizados.
4. Sector Petrolero con:
- Mallas JK.
 - Cables petroleros.

1.4 Visión, Misión y Valores

Visión

Ser el aliado comercial preferido de nuestros clientes actuales y potenciales mediante el suministro constante de soluciones innovadoras de alambre, con un equipo de gente motivado, desarrollado profesionalmente y comprometido con los objetivos y valores organizacionales.

Misión

Satisfacer las necesidades del mercado con soluciones de alambre de valor agregado, a través del compromiso y liderazgo de nuestra gente para garantizar un crecimiento sostenible en un marco de Responsabilidad Social Integral.

Valores

Integridad

Somos genuinos y coherentes en lo que decimos y hacemos.

Confianza

La confianza y el respeto mutuo son la base de nuestras relaciones e interacción con los demás, basándonos en la integridad de nuestras acciones, la transparencia y compromiso de nuestros acuerdos.

Resiliencia

Somos capaces de aceptar y adaptarnos proactivamente a circunstancias cambiantes y de aprovechar las oportunidades a través de la acción innovadora y creativa para incrementar nuestra efectividad.

Responsabilidad Social

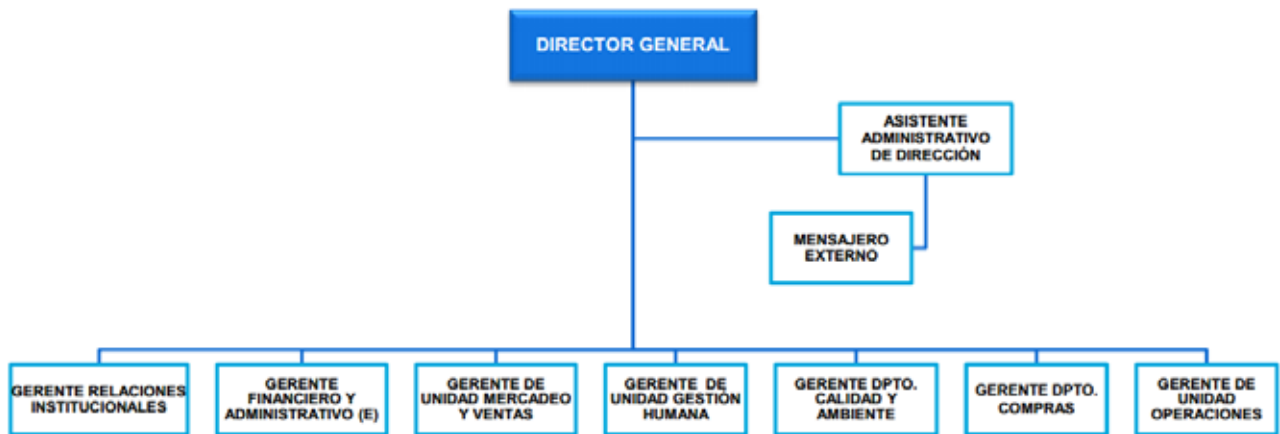
Contribuimos con el bienestar social y psicológico de nuestros colaboradores, la comunidad y la sociedad, a través de acciones individuales y colectivas para impactar positivamente la educación, la salud y la cultura.

Figura 1

1.5 Organigrama general de la empresa



DIRECCIÓN GENERAL



Fuente: Vicson S.A.

1.6 Descripción del departamento

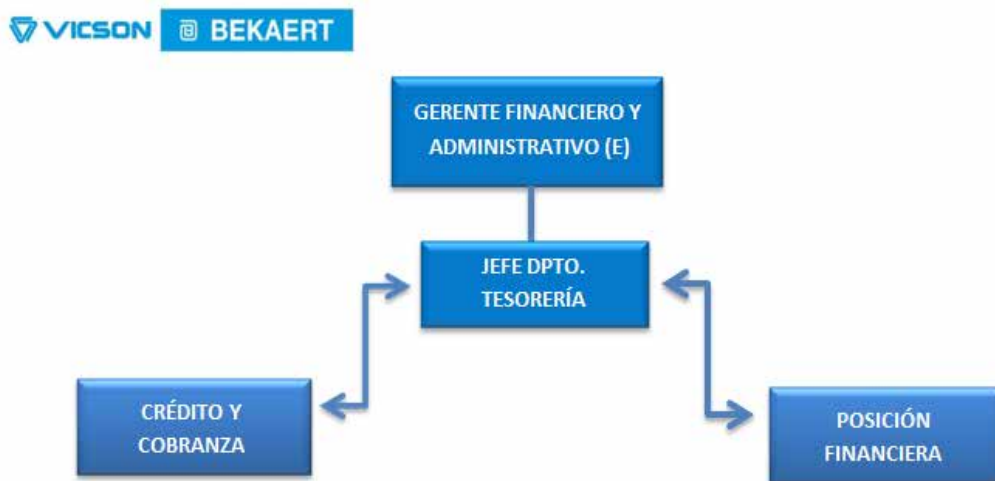
La gestión de la tesorería tiene una gran importancia en las empresas, en especial en tiempos de crisis, cuando el crédito es escaso y caro. Una buena gestión de la tesorería es, en ese entorno, un elemento esencial de supervivencia, según López y Soriano (2010). En la empresa Vicson la tesorería cumple uno de los papeles más importantes, ya que de él se desglosan dos áreas que nos ayudan a mantener la estabilidad económica y contable del mismo.

Las áreas en las que se desglosa este departamento son llamadas:

- **Posición Financiera:** Se puede definir el análisis financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y la perspectiva de la empresa. El fin fundamental de la posición financiera es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa, estas técnicas se basan principalmente en la información contenida en los estados financieros y pretenden realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución futura. Según Álvarez L (2010), estudiante de contaduría pública.
- **Crédito y Cobranza:** Este implementa un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa, este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, del responsable de las gestión de crédito y cobranza, ya que esta se ha elevado a la categoría de un profesional, con sus responsabilidades y ética propia. Bajo el estudio de Álvarez L (2010), estudiante de contaduría pública.

1.7 Organigrama del departamento

Figura 2



1.8 Actividades realizadas por el Pasante

Para Álvarez (2001, p. 28), “una política es una guía clara hacia donde deben encaminarse todas las actividades de una misma clase, también es un lineamiento que permite tomar decisiones con respecto a situaciones rutinarias”. Son aplicables en la mayoría de los casos y sus excepciones solo serán autorizadas por alguien competente. Para tal efecto, las políticas maximizan el nivel de utilidades obtenido por la organización, puesto que evitan retrasos, errores, al igual que pérdida de tiempo durante la ejecución de actividades.

Durante el periodo de aprendizaje de pasantías, se llevó a cabo el desarrollo de distintas actividades enmarcadas en la actualización de políticas, normas y procedimientos del departamento de tesorería.

En el transcurso de las 12 semanas de pasantía, se realizaron distintas faenas entre esas, el acceso al sistema de gestión documental que posee la empresa conocido como *Qwebdocuments*, el cual permite el manejo electrónico de los documentos y registros, dinamizando las tareas de creación, revisión, aprobación y publicación de documentos en un repositorio único, facilitando la consulta de los mismos al resto de la comunidad de usuarios a través de la red de la empresa bien sea por intranet, extranet o internet.

Así mismo, se realizaron entrevistas al Jefe de tesorería, así como también al Analista de Crédito y Cobranzas a fin de conocer a fondo los procesos y poder cumplir a cabalidad con la actualización de los documentos antes descritos.

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema :

En la actualidad las empresas han evolucionado rápidamente a fin de adaptarse al cambio constante en cuanto a tecnologías de información y aplicaciones económicas; los riesgos inherente a las actividades propias de la empresa de igual manera se han ido cambiando lo que conlleva a una modificación de controles necesarios para conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.

El funcionamiento del ciclo de ventas y cobranzas implica las decisiones y procesos y proceso necesarios para la transferencia de la propiedad de bienes y servicios a los clientes.

La cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes, así como la funcionalidad del negocio dado a que corresponde a la fundamental fuente de ingreso de una entidad; cuyo objetivo es generar rentabilidad.

En el proceso de cobranzas es cuando la entidad recibe valiosa retroalimentación, sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: Venta, colocación de orden de compra; facturación, cobranza.

Dentro de las estructuras del control interno existentes en las organizaciones nos encontramos con el marco integrado de control interno COSO según el autor Randal Alvin (2007) señala que: “es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos y consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo”.

Los componentes del control interno COSO incluyen lo siguiente:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación del Riesgo

3. Actividades de Control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

De lo antes expuesto se deriva que el ciclo de cobranzas, requiere una actitud de control activa ya que en él se ubica la actividad más crítica en la gestión de un negocio; comercializar los productos o servicios que presta

Los diferentes procedimientos de cobro que realice una empresa están determinados por su política general de cobranza.

Vicson, S.A , muy a pesar de que se encuentra liderando el mercado en el cual se desempeña su actividad comercial e industrial; es claro que el poder de incidencia de la situación económica del país presente ha orientado de manera considerable el establecimiento de las políticas hoy aplicadas.. Actualmente se ha evidenciado que las políticas y procedimientos correspondientes al área de cuentas por cobrar, se encuentran desactualizados o vencidos y que las actividades básicas que cubren el ciclo de ventas-cuentas por cobrar cobros han sido modificadas trayendo como consecuencias debilidades en el proceso administrativo. Dentro de los errores y debilidades encontradas se destacan los siguientes puntos: la difusión de las políticas de negociación de ventas, no está totalmente claras para el área de crédito y cobranzas, es decir no son notificadas oportunamente lo que impide que desarrollen una gestión de cobranzas efectiva , así como también el incumplimiento de las políticas de cobranzas, se encontraron ventas facturadas y no despachadas dentro del plazo , material despachado sin verificación de pago, cobros depositados pero no contabilizados , falta de control de anticipos otorgados por los clientes ocasionando errores en las cobranzas.

De allí que estos errores potenciales son identificados cuando ocurren sin intención; sin embargo es necesario mencionar que también podría producirse de manera deliberada, a través de la ejecución de fraudes dentro de la organización ante este riesgo se hace necesario un eficaz control interno a través una propuesta basada

en la elaboración de estrategias de control para el fortalecimiento de las actividades llevadas a cabo en el departamento de crédito y cobranzas que permitan certificar la confiabilidad y certeza de todas sus operaciones. Se denota la necesidad de proponer estrategias de control interno basado en COSO II.

2.2 Formulacion del Problema:

¿Cuáles serian las estrategias de control interno que se deben evaluar para fortalecer el proceso de cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.?

2.3 Objetivos de la Investigacion

2.3.1 Objetivos General:

Proponer estrategias de control interno basado en COSO II para fortalecer el control interno de la empresa VICSON S.A.

2.3.2 Objetivos Especificos:

- Diagnosticar la situacion actual del proceso de ventas-cuentas por cobrar .
- Identificar las debilidades del proceso de ventas-cuentas por cobrar en Vicson S.A.
- Proponer estrategias de control interno basados en principios de COSO II, adecuados en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.

2.4 Justificación:

Las razones que justifican la siguiente investigación están en estrecha relación con la utilidad o el uso que se hará de los resultados de la misma.

En la empresa VICSON S.A., surge la necesidad fortalecer el control interno del proceso de cuentas por cobrar.

Para ello esta empresa deben evaluar los riesgos de clientes y determinar a quienes se les puede conceder un crédito y hasta que límite.

De esta manera las estrategias realizadas se derivaran de un diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar, lo cual permitirá determinar cuáles son las debilidades que posee este departamento y poder identificar las oportunidades de mejoras a fin de aplicar medidas correctivas necesarias.

Desde el punto de vista académico, esta investigación constituye un excelente aporte para los futuros trabajos realizados relacionados con el proceso de cuentas por cobrar de una entidad

2.5 Alcance:

La investigación planteada se aplicó en la empresa Vicson SA , ubicada en la Zona Industrial Sur Calle 1era entre Domingo Olavarria y Henry Ford , dedicada a la fabricación de productos derivados del alambre, con la finalidad de diseñar estrategias de control interno basadas en principios COSO II , en las cuentas por cobrar que contribuyeran a gestionar de manera eficiente y actualizar políticas y procedimientos existentes .

2.6 Limitaciones del estudio:

Durante el desarrollo de las pasantías, no se presentó ninguna limitación significativa ya que se contó con la participación y buena disposición del recurso humano encargado del área, se puede mencionar como limitación, el factor

tiempo, que en algunos casos los usuarios se retrasaban en dar respuestas a las aprobaciones de los documentos modificados para actualizar .

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1 Antecedentes:

“Los antecedentes reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” (Arias,F. 2006 pág 35)

Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trato el problema en esa oportunidad.

Los trabajos que se mencionan a continuación guardan estrecha relación con la investigación:

Pantoja Y. (2013) en el informe final de Pasantías, en la escuela de Administración de Empresas, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez (UJAP) titulado, **“Estrategias para la optimización del uso de la Banca virtual para las operaciones de nóminas y pagos a proveedores del Banco Occidental De Descuento”**; se propuso la implementación de estrategias para el uso de la Banca Virtual a fin de mejorar la satisfacción del cliente y la orientación a prestar un mejor servicio, prestando atención al proceso y tomando en cuenta oportunidades de mejoras; el aporte con este informe de acreditación de pasantías ya que sirvió de consulta para el desarrollo de las teorías y fuentes consultadas del cual se tomaron como referencia antecedentes , para el desarrollo de este informe.

El aporte de este estudio, se refiere a la implementación de estrategias en un área departamental específica correspondiente a optimización de uso de herramientas de

búsqueda de información la cual se usó de referencia por estar alineado con el objetivo de identificar debilidades del proceso de ventas-cuentas por cobrar.

Mejías M. (2013), realizo un informe de pasantías titulado: **“Estrategias de Control Interno para el proceso de almacén-inventarios de la empresa Amal Productos, C.A”**, Con el objetivo de proponer Estrategias de Control Interno para el proceso de almacén-inventarios de la empresa Amal Productos, C.A, la realización de esta investigación permitió llevar un inventario más confiable, en cuanto a la mercancía que se encontraba en existencia de la empresa Amal C.A. ofreciéndoles una serie de medidas que garanticen las mejoras en sus procesos. El aporte de esta investigación al presente informe es la definición de estrategias y enfoque en el control interno el cual se mencionan en las bases teóricas.

Arreaza E. y Guacáran M. (2013), realizaron un trabajo de investigación titulado **“Estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa mc Asesores S.C”**, el cual busca mejorar la gestión de cuentas por cobrar y de las cobranzas en la empresa, a fin de que puedan poseer la liquidez necesaria para cumplir con obligaciones ya adquiridas y ejecutar los proyectos de inversión. Este trabajo sirve de base para esta investigación ya que se proponen el diseño de estrategias de control interno en el área de cuentas por cobrar enfocándose en logro de la eficiencia y eficacia

3.2 Bases Teóricas:

Con el objeto de establecer una relación directa con los conceptos y teorías relacionadas con el control interno en el proceso de cuentas por cobrar de una organización y la forma de evaluarlos sustentado en los componentes y principios del Marco integrado de control interno actualizado conocido como COSO II según lo define el autor Randal Alvin (2007)

3.2.1 Control Interno

El Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO 2013), define el control interno como:

Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p.3)

3.2.2 Objetivos del Control Interno

El Marco Integrado De Control Interno De COSO (2013), establece tres categorías de objetivos:

1. Objetivos de Operaciones: relacionados con la misión y visión de la entidad, incluyen el resguardo de activos
2. Objetivos de Reporte: hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa, abarcan aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia.
3. Objetivos de Cumplimiento están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está apegada la entidad.

3.2.4 Marco Integrado De Control Interno De COSO

Alvin A. Randal E. (2007), reseña que el marco integrado de control interno de COSO, es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos.

Según éste el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo. Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores se concentran en aquéllos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros. Los componentes del control interno del COSO incluyen lo siguiente:

1. Ambiente de control.

Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.

Subcomponentes del ambiente de control.

2. Evaluación del riesgo.

Para los dictámenes financieros es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados.

3. Actividades de control.

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para bordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El desarrollo de actividades de control relacionadas con estos tipos de políticas y procedimientos con frecuencia se anlaizan cinco tipos de actividades:

- Separacion adecuada de responsabilidades.
- Autorizacion adecuada de de las operaciones y actividades.
- Documentos y registros adecuados.
- Control fisico sobre activos y registros.
- Verificaciones independientes referentes al desempeño.

4. Información y comunicación.

La información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de control interno en soporte del logro de objetivos. La comunicación ocurre interna y externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de controles.

5. Monitoreo.

Se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración con el fin de determinar que controles

están operando de acuerdo a lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones.

3.2.5 Gestión integral de riesgos (GIR) COSO II

Según lo reseñan Useche, Acosta, López (2008). A lo largo de los años la gestión de riesgo ha venido evolucionando. En la década de los años de 1970's, los gerentes observaron la necesidad de actuar contra la volatilidad y la incertidumbre de los factores económicos. En la década de los años 1980's las corporaciones comenzaron a ser más sensibles a los riesgos derivados de la política y al riesgo país; a finales de esta misma década y principios de los años 1990's el impacto de grandes fluctuaciones en los mercados financieros globales originó la necesidad de establecer funciones efectivas de gestión de riesgos de mercado en grandes instituciones financieras

Lo que si está claro es que mientras las entidades o empresas o corporaciones gerencien más y mejor el riesgo, en esa medida ayudara a proteger y/o a crear valor al patrimonio del negocio

3.2.6 Importancia de la Gestión integral de riesgos (GIR)

La premisa fundamental de la GIR es que toda entidad o empresa con o sin fines de lucro, gubernamental o no, existe para proveer o dar valor a sus accionistas. La GIR en las organizaciones proviene un marco para administrar efectiva y eficientemente los riesgos asociados, las incertidumbres y las oportunidades, de tal forma de potenciar sus capacidades y crear valor patrimonial.

3.2.7 Incertidumbre

Las empresas en general, operan en ambientes cambiantes y de alto nivel competitivo, caracterizado por factores tales como mayor índice de globalización en los negocios, incremento en el uso de tecnología de información, re-estructuraciones

organizativas y re-ingeniería de los procesos, constantes cambios en los mercados, alta competencia todo lo cual crea un alto nivel de incertidumbre natural

3.2.8 Beneficios de la GIR

Ninguna empresa o corporación opera en un ambiente libre de riesgos, la existencia de una GIR permite que la gerencia trabaje más eficiente y efectivamente cubriendo los riesgos del negocio.

La GIR provee habilidad al negocio para:

- Alinear la estrategia y el grado de aceptabilidad del riesgo , el cual se refiere al nivel de riesgo que la empresa quiere asumir o mantener, a los fines de cumplir sus metas .
- Asociar crecimiento, riesgo e ingreso; las empresas aceptan riesgos como parte de la creación de valor y su preservación y esperan un retorno o ingreso asociado en función del riesgo asumido.
- Mejorar los procesos de decisión como respuesta a los riesgos , ya que cuenta con procesos claros y transparentes para la identificación y selección de alternativas de respuestas al riesgo.
- Minimizar las sorpresas operacionales y pérdidas
- Identificar y tomar ventajas de las oportunidades, al analizar eventos potenciales y no solo los riesgos como tal , las empresas consideran un gran rango de eventos obteniendo con ello conocimientos de cómo estos pueden representar oportunidades.
- Proveer respuestas integradas a múltiples riesgos.
- Racionalización del capital

En general la GIR ayuda a la empresa a alcanzar las metas a seguir la orientación trazada y a evitar sorpresas y sobresaltos.

3.2.9 Definición de la GIR

Se define como:

“El proceso, el cual es ejecutado por la junta directiva, directores, la gerencia y el personal, aplicado para establecer estrategias y se desarrolla sobre toda la empresa o corporación diseñado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar al negocio y que gerencia los riesgos dentro de un marco o rango de apetito definido, todo esto para proveer un rango razonable

3.2.9 Componentes de la GIR

La GIR esta constituida por ocho componentes interrelacionados. Estos componentes se derivan de como la gerencia maneja o administra y de como a interrelación e integración de estos componentes estan implantados en los procesos del negocio. Los ocho (8) componentes de la GIR son:

- Ambiente de control, el cual incluye la filosofía y valores de integridad y éticos de la gerencia en cuanto a los riesgos y su apetito. Asimismo, incluye el conjunto de fundamentos y linemientos de cómo la gerencia controla y administra la GIR.
- Establecimiento de Objetivos, corresponde a la fijación de los objetivos o metas que la empresa desea alcanzar en un período determinado, los cuales deben estar presentes, antes que la gerencia pueda identificar los eventos que potencialmente afectan sus metas.
- Identificación de eventos, este componente consiste en la identificación de los eventos potenciales que afectan o impactan a la entidad o empresa , incluyendo los factores internos y externos. Esto incluye como los eventos pueden impactar y afectar las metas y objetivos estratégicos.
- Evaluación de riesgos, consiste en el análisis de los riesgos a fines de construir las bases y decisiones que llegarán a la determinación de qué y cómo

hacer para manejar los riesgos. Es de resaltar que los riesgos están asociados con los objetivos que puedan ser afectados.

- Respuesta al riesgo, el cual incluye la identificación de las opciones de respuesta u opciones para enfrentar los riesgos, tomando en cuenta la tolerancia al riesgo, el apetito al riesgo y los costos y beneficios para la organización.
- Actividades de control, las cuales se refieren a las políticas y los procedimientos implantados y ejecutados por la entidad que están diseñados para responder efectivamente al riesgo.
- Información y comunicación, las cuales son los canales y sistemas para comunicarse con el personal de la entidad. En este componente se especifican los canales de comunicación que deben ser establecidos para lograr que fluya la información en diferentes situaciones, en particular en casos excepcionales, a lo largo de la entidad.
- Monitoreo, el cual se debe ejecutar sobre los procesos de la GIRy que requieren ser modificados de acuerdo con las necesidades.

3.2.10 Estrategias

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.” M. Porter. Estrategias Competitivas. (1992).

Una organización establece una estrategia para alcanzar sus objetivos estratégicos

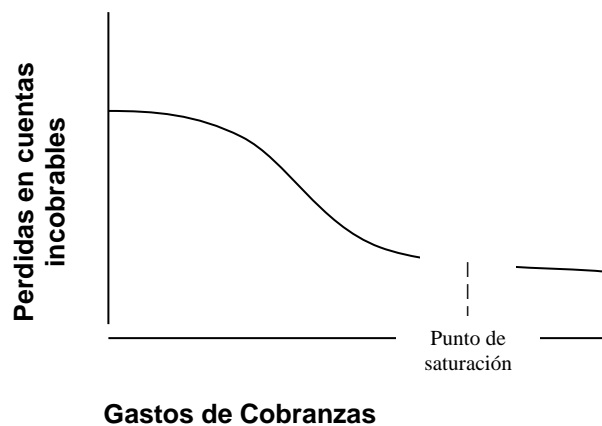
3.2.11 Políticas y Procedimientos de Cobro

La empresa determina su política global de cobros mediante la combinación de los procedimientos de cobros que lleva a cabo. Estos procedimientos incluyen: cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Una de las principales

variables de la política es importe gastado en los procedimientos de cobro. Dentro de una escala, mientras mayor sea la cantidad relativa gastada menor sería la proporción de pérdidas por cuentas incobrables y más corto el periodo promedio de cobro, si todos los demás factores permanecen sin cambios.

Sin embargo, las relaciones no son lineales. Es probable que los gastos iniciales de cobranza ocasionen pocas reducciones en las pérdidas por cuentas incobrables. Los gastos adicionales comienzan a tener un efecto importante hasta un punto, después tienden a tener poco efecto en la reducción adicional de estas pérdidas. En la figura se presenta la relación hipotética entre los gastos y pérdidas por cuentas incobrables.

Relación entre el importe de las pérdidas por cuentas Incobrables y los gastos de cobranzas



Fuente: Weston y Copeland (1995)

Si las ventas son independientes del esfuerzo de cobranza, el nivel apropiado de gastos de cobro incluye de nuevo un compromiso (en esta ocasión es el nivel de gastos por una parte y la reducción en el costo de pérdidas por cuentas malas y la reducción en inversión en cuentas por cobrar por la otra parte).

Debido a que una cuenta por cobrar es solo tan buena como la probabilidad de que será pagada, una empresa no puede permitirse esperar demasiado antes de iniciar los procedimientos de cobro. Por otra parte, si inicia los procedimientos demasiado pronto puede molestar a clientes razonablemente buenos que, por algún motivo, dejan de hacer los pagos en la fecha de vencimiento. Los procedimientos, cualquiera que sea, deben ser firmemente establecidos. Por lo general, primero se envía una carta seguida tal vez por cartas adicionales cuyo contenido se hace cada vez más firme. Después puede ser una llamada telefónica de parte del director de crédito y entonces, quizás, una del abogado de la empresa. Algunas empresas tienen personal de cobranzas y realizan llamadas personales relacionados con las cuentas.

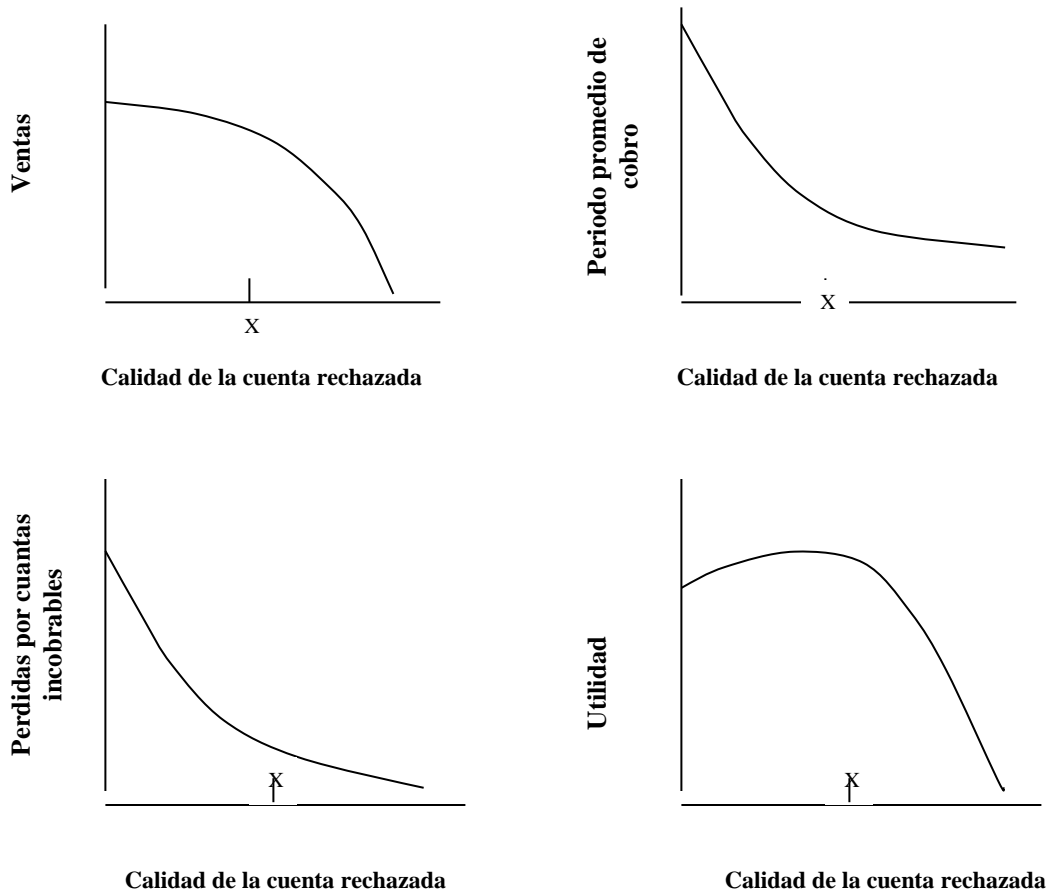
Si todo esto fracasa, se puede entregar la cuenta a una agencia de cobros. Los honorarios de las agencias son significativos (con frecuencia la mitad del importe de la cuenta por cobrar), pero a veces este procedimiento es la única alternativa factible, en particular cuando se trata de una cuenta pequeña. La acción legal directa es costosa, en ocasiones no obtiene resultados reales y quizás solo sirva para obligar al cliente a declararse en quiebra. Cuando no se puede realizar el cobro, llegar a un compromiso de acuerdo con el cliente puede brindar un porcentaje más alto de cobro.

3.2.12 Políticas de Crédito y Cobranzas. Resumen.

Se observa que las políticas de crédito y cobranzas de una empresa incluyen varias decisiones: 1) la calidad de la cuanta aceptada, 2) la duración del periodo de crédito, 3) el descuento por pronto pago otorgado, 4) algunas condiciones especiales tales como las calendarizaciones estacionales, y 5) nivel de gastos de cobro. En cada caso, la decisión debe incluir una comparación de las posibles utilidades de un cambio en política con el costo del cambio. Las políticas óptimas de crédito y cobranzas deben ser aquellas que den como resultado las ganancias marginales que igualen los costos marginales. (op. cit)

Para maximizar las utilidades provenientes de Las políticas de crédito y cobranzas, la empresa debe variara estas políticas en forma conjunta hasta obtener una solución óptima. Esta solución determinará la mejor combinación de los estándares de crédito, periodo de crédito, políticas de descuento por pronto pago, condiciones especiales y nivel de gastos de cobro. En la mayor de las variables de política las utilidades aumentan a una tasa decreciente hasta un punto y después disminuyan según se cambia la política de esfuerzo nulo a un esfuerzo extremo. La figura siguiente muestra la relación con la calidad de cuentas rechazadas.

Relación con la calidad de cuentas rechazadas



Fuente: Weston y Copeland (1995)

Cuando no existen normas de crédito, y se captan todos los créditos solicitados, se maximizan las ventas, pero están quedando anuladas por las grandes pérdidas por cuentas incobrables, así por el costo de oportunidad de mantener una posesión muy grande de cuentas por cobrar. Esto último, se debe al largo periodo de cobro- cuando se ponen estándares de crédito y se rechazan solicitantes, disminuyen los ingresos provenientes de las ventas, pero también lo hacen el periodo promedio de cobros y las pérdidas por cuentas incobrables debido a que las últimas dos declinan inicialmente a una tasa más rápida que las ventas, aumentan las utilidades. Según se hacen cada vez más estrictos los estándares de crédito, los ingresos provenientes de las ventas declinan a una tasa creciente. Al mismo tiempo el periodo promedio de cobro y las pérdidas por cuentas incobrables disminuyen a una tasa decreciente. Cada vez son menos los créditos con riesgos de ser incobrables que se eliminan. Debido a la combinación de las influencias, las utilidades totales de la empresa aumentan a una tasa decreciente con normas de crédito más estrictas hasta un punto, después del cual declinan. La política óptima con respecto a los estándares de crédito está representada por un punto X en la figura. A su vez, esta política determina el nivel de cuentas por cobrar que también tiene la empresa.

3.3 Definición de términos Básicos

Auditoria: Examen objetivo, sistemático, profesional e independiente aplicada a una organización por un auditor completo.

Controles: Planes de organización, métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos existentes en una empresa.

Empresa: Entidad en la que interviene el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles para la prestación de servicios.

Evaluación: Mide y corrige comportamientos actuales para asegurar que estos se están logrando y así detectar las debilidades que se presenten en los procesos como una medida para la búsqueda de posibles soluciones.

Normas: Reglas u ordenación del comportamiento humano dictado por la

autoridad competente del caso.

Políticas: Proceso y actividad orientada, ideológicamente a la toma de decisiones de un grupo para la consecución de unos objetivos.

Procedimiento: serie de actos en que se concreta la actuación para la realización de un fin.

Proceso: acciones u operaciones que se realizan de acuerdo a las normas, principios, leyes y reglas para alcanzar los objetivos, y metas de la organización.

Qwebdocuments: Es una solución de tipo sistema de gestión documental (SGD) que permite el manejo electrónico de los documentos y registros utilizando las herramientas de correo electrónico y suites ofimáticas más populares del mercado mediante la creación de tareas (flujos de trabajo) que involucran a los distintos niveles o grupos dentro de la organización.

Sistema de control interno: Elementos organizacionales interrelacionados e interdependientes, buscan sinergias y armónicamente alcanzar los objetivos y políticas.

Sistema de Gestión de Documentos: Son aquellos sistemas que se utilizan únicamente para almacenar documentación electrónica proveniente de digitalización (escaneo) de documentos físicos o de documentos electrónicos en formatos tales como Word, Excel o PDF.

CAPITULO IV

FASES METODOLÓGICAS

4. Fases Metodológicas:

El objetivo de este capítulo es describir los instrumentos y métodos empleados para el logro de los objetivos del estudio, el presente informe se desarrolló en la empresa Vicson S.A.,

De acuerdo a la naturaleza del presente informe de pasantías el tipo de investigación se adaptó a la modalidad de Proyecto Factible, para el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL),(1998), este tipo de trabajo consiste *“en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...”* (p 7).

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se presentaron tres fases metodológicas.

4.1. Fase I: Diagnostico de la situación actual del proceso de ventas-cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.

El cumplimiento de esta la fase se ejecutó a través de la técnica de recolección de información la observación directa. Mendez C.(2007), señala que:

Es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por la conjetura que se quiere investigar. En ella el investigador forma parte activa y asume comportamiento del grupo observado, deja a la naturaleza actuar con sus propios recursos, observa, asocia y registra y analiza las cosas (p.154)

Dentro de las ventajas de esta técnica esta que los hechos son percibidos directamente sin tener ningún tipo de intermediación para conocer la situación estudiada.

Se empleó la lista de cotejo también llamada lista de control para verificar el proceso de ventas-cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.

Se utilizó la técnica de la entrevista de forma personal y estructurada, preestablecida por un cuestionario, empleando instrumentos materiales como, las libretas de anotaciones para el registro de la información pertinente al objeto de estudio y en donde se plantearon preguntas. En el proceso de la entrevista se contó con el apoyo de todo el personal encargado del Departamento de Crédito y cobranza, al conversar con ellos se logró intercambiar información y datos importantes requeridos para el consiguiente análisis de las políticas

4.2 Fase II: Identificación de debilidades del proceso cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.

En esta fase se exploró el proceso -cuentas por cobrar y se elaborò una Matriz de Fortalezas, Oportunidades , Debilidades y Amenazas (Matriz FODA), de la forma como se realizaba el proceso en estudio con la finalidad de obtener una idea clara del mismo. y poder determinar cuales fueron los lineamientos que conformaron las estrategias propuestas. Según Ponce (2006) señala que:

El analisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

(s.p)

4.3 Fase III: Proponer estrategias de control interno basados en principios de COSO II, adecuados en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.

En esta fase se elaborarán las estrategias de control interno, para el registro y gestión de cobranzas para lo cual se tomarán en cuenta los resultados arrojados por las técnicas de recolección de datos empleadas; a fin de establecer los mecanismos para mitigar los riesgos presentes , mediante la aplicación de controles ya sean manuales o configurables que permitan llevar a cabo el monitoreo de los diferentes procesos.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis de los resultados

Dando cumplimiento a los objetivos de la investigación y habiendo recopilado la información por las aplicaciones de los instrumentos para la recolección de datos, los mismos fueron organizados tabulados y analizados, a continuación, se analizan sus resultados.

Fase I: Diagnostico de la situacion actual del proceso de ventas-cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.

Se empleó la lista de cotejo y cuestionario para recopilar los datos

Ítems Nro. 1 ¿Están numeradas previamente y controladas las ordenes de compras y/o facturas de ventas?

Cuadro N° 1 Numeración y Control de las órdenes de compras y/o facturas de ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5,0	100%
NO	-	0%
TOTAL	5,0	100%

Fuente: García (2018)

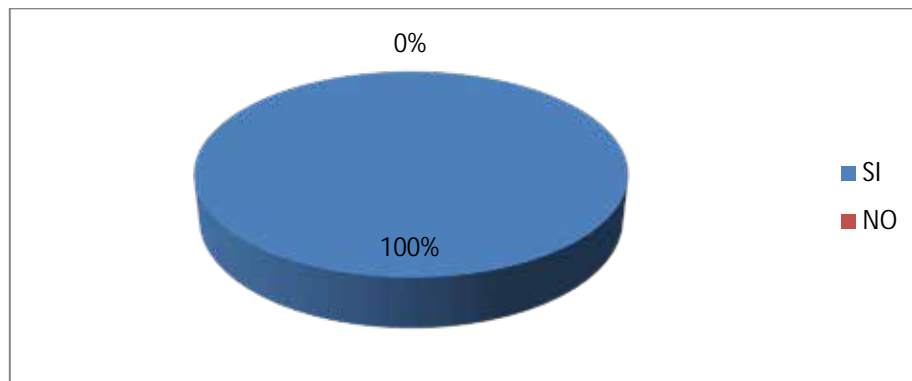


Gráfico N° 1 Numeración y Control de las órdenes de compras y/o facturas de ventas
Fuente: García (2018)

Análisis:

En el gráfico de la pregunta referente a la numeración y control de las ordenes de compras se obtuvo que del cien por ciento (100%) de los entrevistados señaló que las órdenes y /o facturas de ventas se encuentran previamente numeradas y con numero de control asignado de forma cronológica, a través de este de este resultado se observó el cumplimiento de los mecanismos de control como lo es actividades de control y procesamiento de la información.

Ítems Nro. 2 ¿Se obtienen de forma regular los saldos de los auxiliares de los clientes por parte del personal de ventas?

Cuadro N° 2 Frecuencia de los saldos de los auxiliares de los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: García (2018)

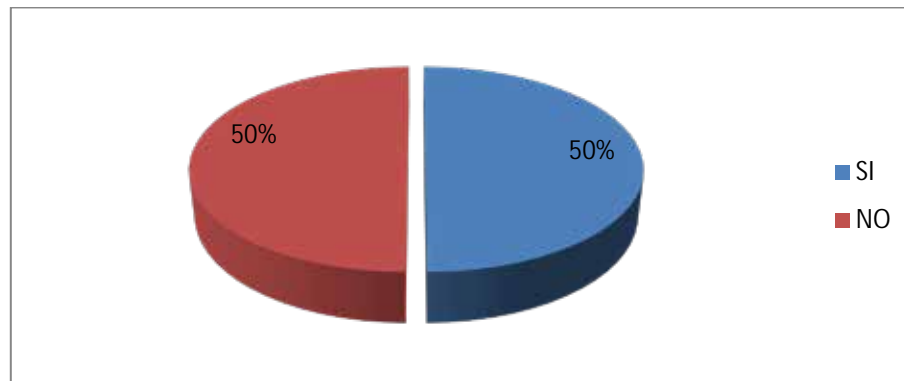


Gráfico N° 2 Frecuencia de los saldos de los auxiliares de los clientes

Fuente: García (2018)

Análisis:

Se observa en el gráfico de la pregunta sobre la regularidad o frecuencia con la que se obtienen los saldos auxiliares de los clientes por parte del personal de venta. El cincuenta por ciento (50%) de los entrevistados señaló que si obtienen los saldos auxiliares de los clientes de forma regular y el otro cincuenta por ciento (50%) restante señaló que no recibe de forma regular los saldos auxiliares de los clientes; de lo que se puede concluir existe una oportunidad de mejora en la comunicación entre departamentos ya que si se cuenta con la información actualizada de forma oportuna se dará un mejor servicio al cliente y mantener una cartera de clientes depurada. Es imperante manejar la información oportuna para la toma de decisiones.

Ítems Nro. 3 ¿Se envían reportes mensuales a todos los clientes?

Cuadro N° 3 Envío de reportes mensuales a todos los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: García (2018)

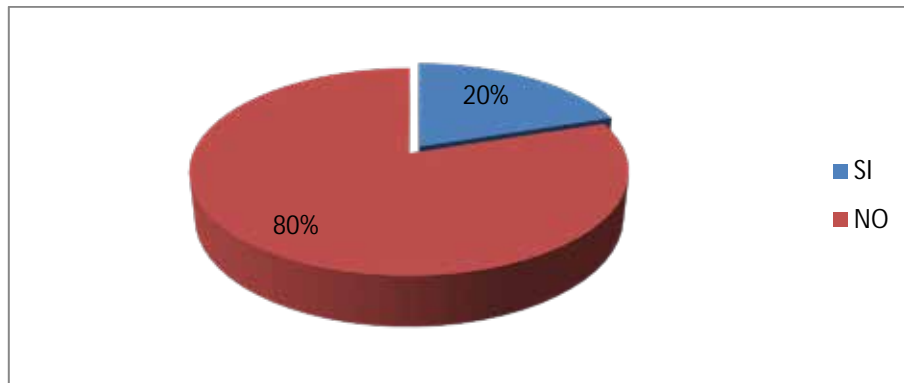


Gráfico N° 3 Envío de reportes mensuales a todos los clientes

Fuente: García (2018)

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico sobre el envío mensual de reportes a los clientes el ochenta por ciento (80%) de los entrevistados señalo que los informes no son enviados mensualmente, mientras que solo el veinte por ciento (20%) restante si recibe la información mensual; se concluye que no hay una información clara y estandarizada para realizar la conciliación de saldos con los clientes.

Ítems Nro. 4 ¿Revisa el jefe de área los informes de los clientes antes de enviarlos a los mismos?

Cuadro N° 4 Revisión por parte del jefe de área de los informe antes de ser enviados a los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

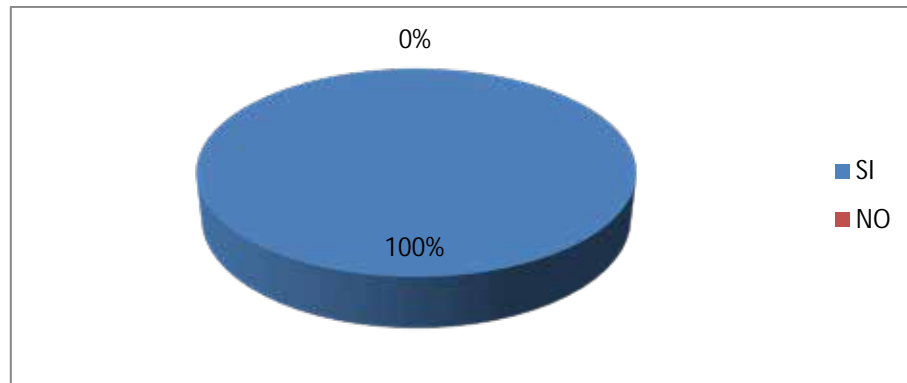


Gráfico N° 4 Revisión por parte del jefe de área de los informe antes de ser enviados a los clientes.

Fuente: García (2018)

Análisis:

En cuanto a la información del gráfico sobre la revisión por parte del jefe del área de los informes enviados a los clientes; el cien por ciento (100%) de los entrevistados indico que el jefe de área si realiza la revisión previa de la información enviada lo que indica controles de supervisión de la información con el fin de detectar la ocurrencia de posibles fallas o saldos irregulares.

Ítems Nro. 5 ¿Se lleva un control de los anticipos recibidos de los clientes?

Cuadro N° 5 Control de los anticipos recibidos de los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: García (2018)

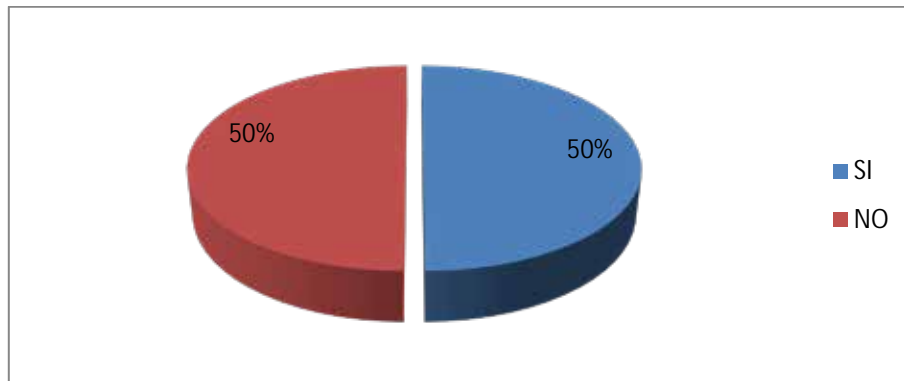


Gráfico N° 5 Control de los anticipos recibidos de los clientes

Fuente: García (2018)

Análisis:

En cuanto al gráfico relacionado con el control de los anticipos recibidos por los clientes, el resultado obtenido nos muestra que el cincuenta por ciento (50%) del personal indica que, si lleva control de anticipos recibidos, en contraste con el cincuenta por ciento (50%) restante que afirma no llevar un control estandarizado de los anticipos de clientes recibidos, de allí se concluye que existe un incumplimiento del control interno lo cual representa un riesgo operacional de procesos, al percibir montos como cobranzas cuando aún la mercancía no ha sido facturada.

Ítems Nro. 6 ¿Se realiza revisión periódica de los procedimientos de cobranzas para identificar deficiencias?

Cuadro N° 6 Revisión periódica de los procedimientos de cobranzas para identificar deficiencias.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	50%
NO	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

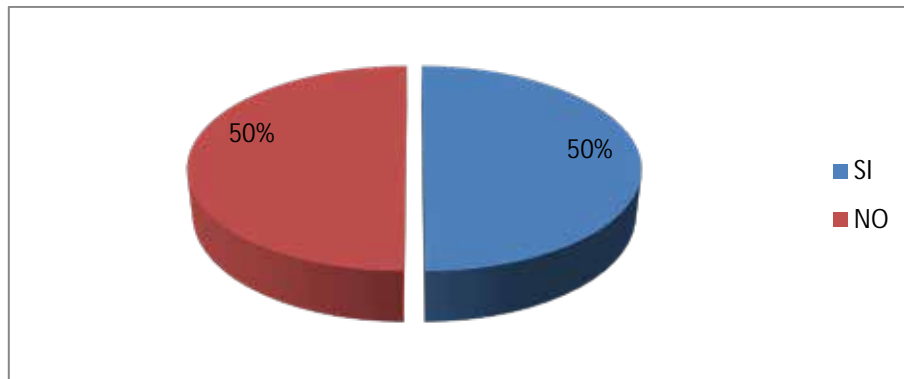


Gráfico N° 6 Revisión periódica de los procedimientos de cobranzas para identificar deficiencias.

Fuente: García (2018)

Análisis:

Los resultados obtenidos en este gráfico sobre la revisión periódica de los procedimientos de cobranzas arrojaron que el cincuenta por ciento (50%) de los entrevistados si realiza una revisión periódica de los procedimientos y el cincuenta por ciento 50% restante no realiza revisión, lo que implica debilidades en cuanto a la cumplimiento del control interno de procesos ya establecidos.

Ítems Nro. 7 ¿Se lleva control de actividades contables con el objeto de obtener mejores resultados en la facturación?

Cuadro N° 7 Control de actividades contables con el objeto de obtener mejores resultados en la facturación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: García (2018)

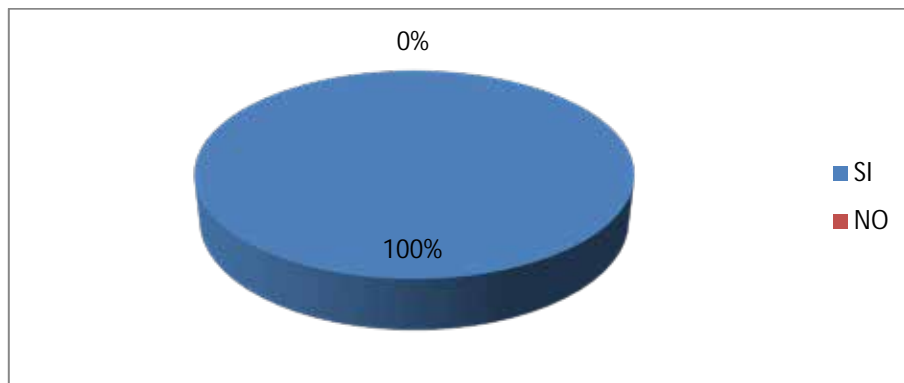


Gráfico N° 7 Control de actividades contables con el objeto de obtener mejores resultados en la facturación.

Fuente: García (2018)

Análisis: El cien por ciento (100%) de los entrevistados respondió que si se lleva control de este proceso. Lo que representa en la evaluación de control de riesgo operacional del proceso de ventas un control de supervisión en cuanto a la información presentada en los estados financieros.

Ítems Nro. 8 Las políticas y procedimientos del departamento de cobranzas se encuentran actualizados

Cuadro N° 8 Actualización de políticas y procedimientos del departamento de cobranzas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

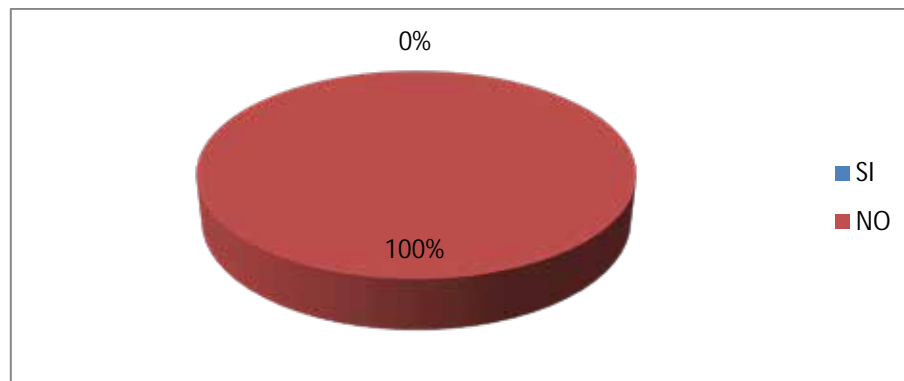


Gráfico N° 8 Actualización de políticas y procedimientos del departamento de cobranzas

Análisis: El resultado obtenido relacionado con la actualización de políticas y procedimientos es que el cien por ciento (100%) de los entrevistados indica que los documentos se encuentran desactualizados. Lo que se concluye que de los procedimientos que ya están establecidos en el manual de procesos electrónicos denominado Qwebdocuments, se deben revisar periódicamente a fin de no tener dependencia del personal y la realización de actividades que no cumplirían con los lineamientos establecidos

Ítems Nro. 9 ¿El registro de las cobranzas se efectúa periódicamente?

Cuadro N° 9 Registro de las cobranzas periódico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

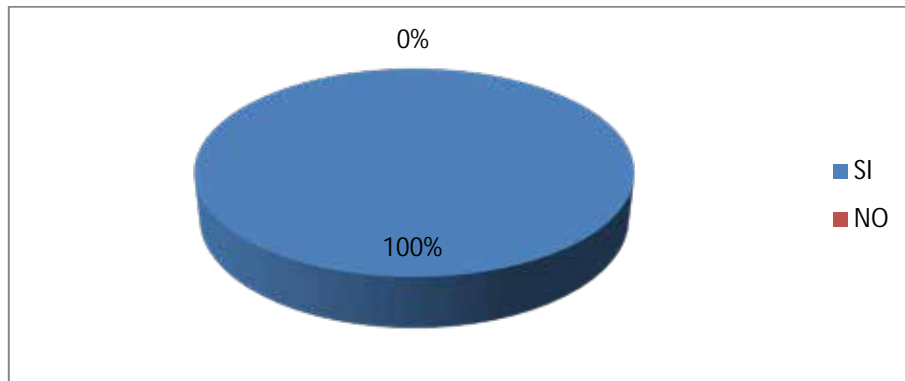


Gráfico N° 9 Registro de las cobranzas periódico

Fuente: García (2018)

Análisis: Como puede observarse en el gráfico el cien por ciento (100%) de los entrevistados respondió que si se lleva el registro periódico de las cobranzas identificadas, lo que mitiga el riesgo operacional asociado al proceso de cuentas por cobrar de la inconsistencia entre la información registrada en el módulo de cuentas por cobrar y los saldos auxiliares de cada cliente.

Ítems Nro. 10 Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en:

-¿Cantidades?

-¿Precios?

-¿Cálculos?

Cuadro N° 10 Revisión de las facturas en cuanto a su exactitud en los datos presentados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: García (2018)

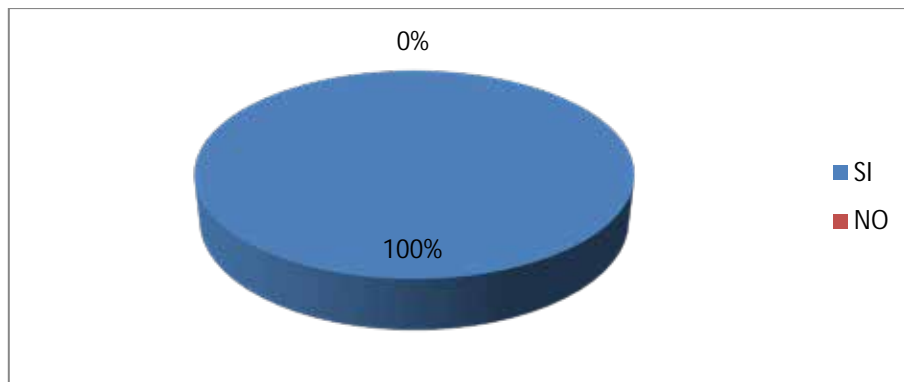


Gráfico N° 10 Revisión de las facturas en cuanto a su exactitud en los datos presentados

Fuente: García (2018)

Análisis: A fin de evaluar el control de riesgo operacional del proceso relacionado con la exactitud de las facturas emitidas el cien por ciento (100%) de los entrevistados indica que si se lleva a cabo la revisión en cuanto a cantidades, precios y cálculos lo que garantiza la validación de ingresos de datos que podrían traer como consecuencia que no se detecte oportunamente el registro inconsistente de la información presentada en reportes para toma de decisiones así como también en los estados financieros.

Ítems Nro. 11 ¿Se efectúan los despachos únicamente con base a las órdenes debidamente aprobadas?

Cuadro N° 11 Realización de despachos únicamente con órdenes debidamente aprobadas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: García (2018)

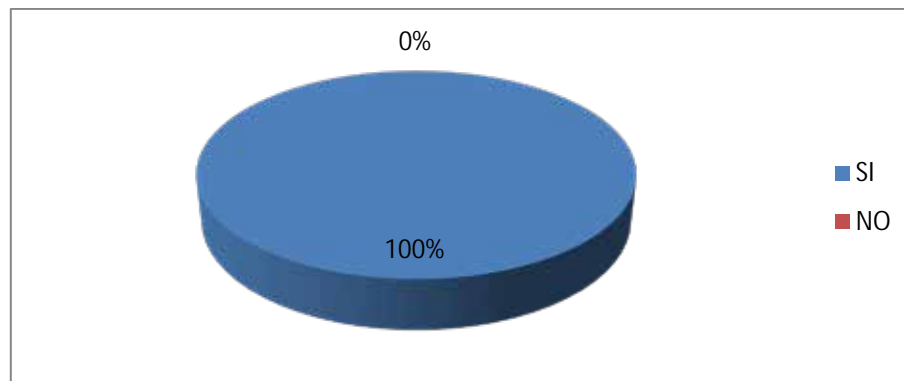


Gráfico N° 11 Realización de despachos únicamente con órdenes debidamente aprobadas.

Fuente: García (2018)

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico, el cien por ciento (100%) de los entrevistados indica que los despachos solo se realizan con órdenes de compras debidamente aprobadas. Lo que ayuda a disminuir el riesgo por pérdida de mercancía no negociada por los canales formales establecidos por la empresa

Ítems Nro. 12 Las funciones del departamento de despacho son independientes de las de:

- ¿Contabilidad?
- ¿Facturación?
- ¿Cobranza?

Cuadro N° 12 Independencia de las funciones del departamento de despacho.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: García (2018)

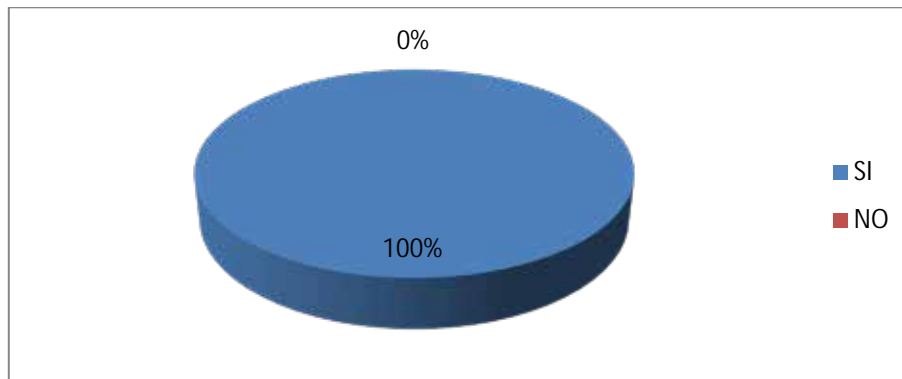


Gráfico N° 12 Independencia de las funciones del departamento de despacho.

Fuente: García (2018)

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la independencia de las funciones entre departamento el cien por ciento (100%) d las personas entrevistadas afirma que existe total independencia entre las funciones de despacho de las otras área, de lo que se concluye se cumple con el principio de actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos y al logros de objetivos

Ítems Nro. 13 El departamento de cuentas por cobrar funciona independientemente de los departamentos de:

- ¿Despacho?
- ¿Facturación?
- ¿Contabilidad?

Cuadro N° 13 Independencia del departamento de cuentas por cobrar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

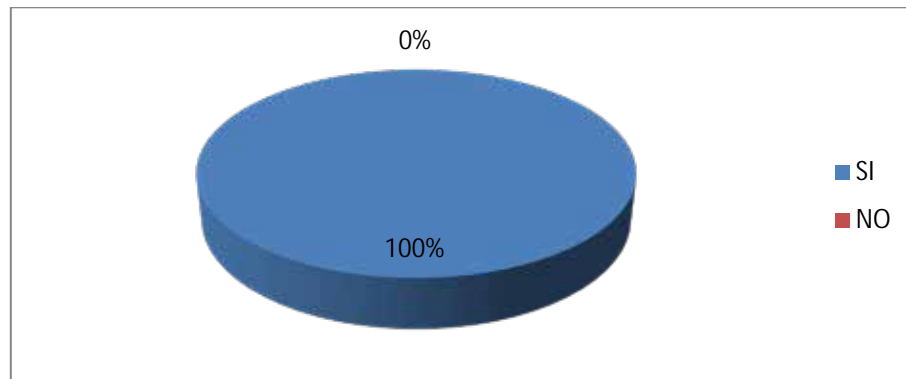


Gráfico N° 13 Independencia del departamento de cuentas por cobrar

Fuente: García (2018)

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la independencia de las funciones entre departamento, el cien por ciento (100%) afirma existe total independencia entre las funciones del departamento de cobranzas de las otras área medulares del proceso como lo son ventas, facturación, despacho y contabilidad, de lo que se concluye se cumple con el principio de actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos y al logros de objetivos en cuanto al establecimiento de controles automatizados.

Ítems Nro. 14 ¿Existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar?

Cuadro N° 14 Existencias facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

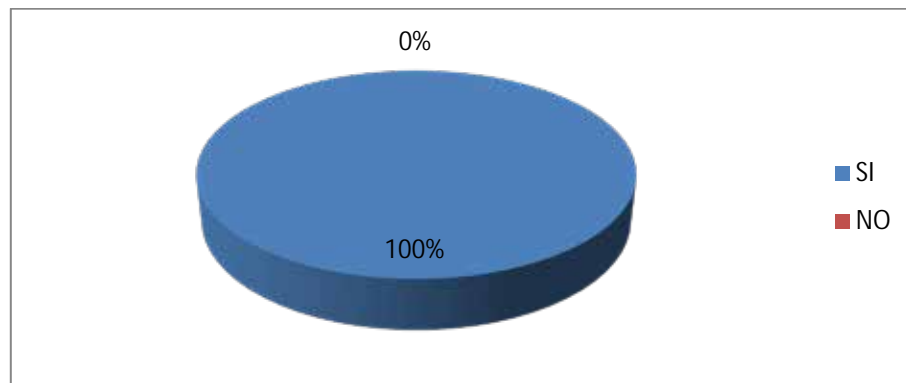


Gráfico N° 14 Existencias facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar

Fuente: García (2018)

Análisis: Para esta pregunta se obtuvo que el cien por ciento (100%) de los entrevistados afirma que existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuenta por cobrar, que corresponden a los pagos recibidos de clientes no identificados lo que representa un riesgo de sobrestimación o subestimación de las cuentas por cobrar del cliente respectivo.

Ítems Nro. 15 ¿Considera usted que el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar efectuadas es dificultoso?

Cuadro N° 15 Dificultad en el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar efectuadas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

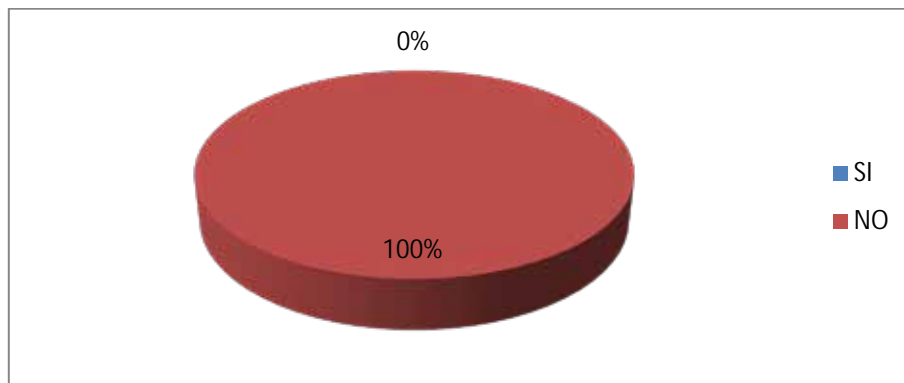


Gráfico N° 15 Dificultad en el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar efectuadas

Fuente: García (2018)

Análisis: Por ser un proceso automatizado según lo señalado por el cien por ciento (100%) de los entrevistados, la conciliación de las cuentas por cobrar no es dificultoso, lo que representa alguna dificultad es la identificación de los pagos recibidos que en muchos de los casos no son notificados al área oportunamente, lo que trae como consecuencia retrasos en la actualización de los saldos de los clientes

Ítems Nro. 16 ¿Se han producido diferencias con los clientes resultados de anticipos no aplicados correctamente a sus compras futuras?

Cuadro N° 16 Diferencias producidas con los clientes resultados de anticipos no aplicados correctamente a sus compras futuras.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

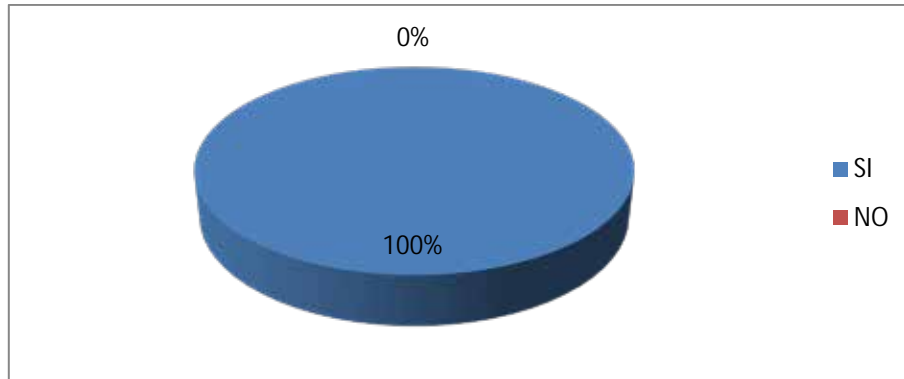


Gráfico N° 16 Diferencias producidas con los clientes resultados de anticipos no aplicados correctamente a sus compras futuras.

Fuente: García (2018)

Análisis: El cien por ciento (100%) de los entrevistados señala haber tenido diferencias de saldos con los clientes, de lo que se concluye que existe la necesidad de aplicar controles adicionales al seguimiento de los anticipos recibidos de clientes a fin de eliminar estas diferencias y mantener los saldos con la información consistente y conciliada con el cliente

Ítems Nro. 17 ¿Existe un sistema de control gestión de información basada en indicadores de medición del desempeño del personal del área de cobranzas?

Cuadro N° 17 Existencia de sistema de control gestión de información basada en indicadores de medición del desempeño c del área de cobranzas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

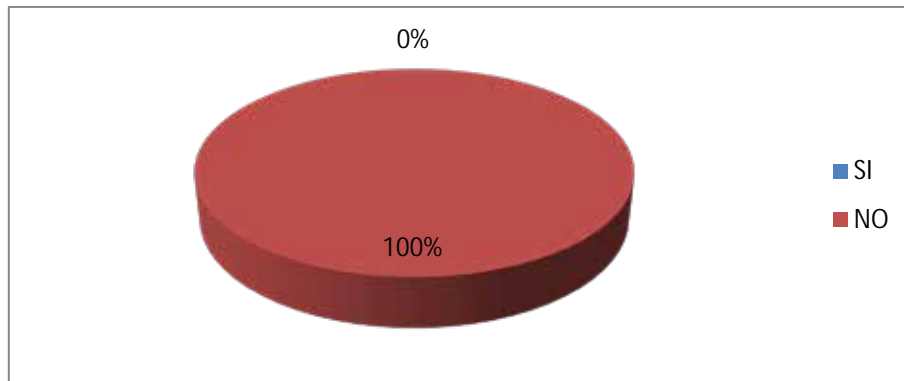


Gráfico N° 17 Existencia de sistema de control gestión de información basada en indicadores de medición del desempeño del personal del área de cobranzas

Fuente: García (2018)

Análisis: El cien por ciento (100%) de los entrevistados señala que no existen indicadores de medición del desempeño del personal del área de. Describir que indicadores de gestión de desempeño van a ser medidos de forma regular para evaluar controles que permitan mitigar los riesgos existentes y monitorear las actividades que agregan valor al proceso

Ítems Nro. 18 ¿El personal del área de cobranzas recibe capacitación constante de gestión eficiente de las cobranzas?

Cuadro N° 18 Capacitación del personal del área de cobranzas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: García (2018)

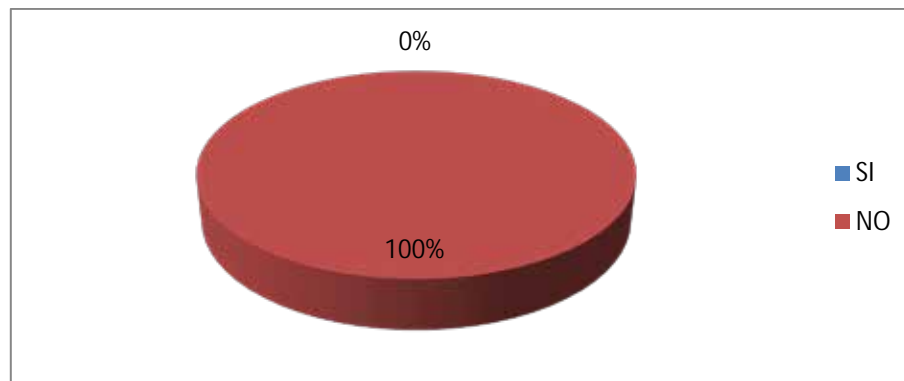


Gráfico N° 18 Capacitación del personal del área de cobranzas

Fuente: García (2018)

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el cien por ciento (100%) del personal entrevistado asevera, no haber recibido alguna capacitación en los últimos años, es importante resaltar que el componente humano está incluido en cualquier control y procedimiento por lo que se debe considerar el efecto deficiencias o errores generados por este componente.

Fase II: Identificación de debilidades del proceso cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.

Análisis: Para la construcción de la Matriz DOFA se presentan los factores internos y externos que inciden en el proceso de cuentas por cobrar. Seguidamente se formulan las estrategias, la cual consiste en enfrentar el conjunto de amenazas y oportunidades del ambiente externo con las fortalezas y las debilidades de la organización a fin de establecer entre ambos las interrelaciones lógicas a partir de las cuales se formularán las metas estratégicas potenciales que permitan fortalecer el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Vicson S.A.

Estrategias (DO): En tal sentido se observa que existe fallas en la comunicación entre departamentos y usuarios de la información (D1), por lo cual para enfrentar esta debilidad se debe tomar en cuenta mejora la comunicación entre departamentos (O1), a través de reuniones periodicas que permitan el flujo de comunicación (D1O1). Se evidencia desperdicio, tiempos de espera, cuellos de botellas (D3) por lo que se recomienda dar a conocer el impacto de los eventos ocurridos a todo los involucrados (O2) , Crear estrategias que permitan conocer en tiempo real la gestión de cobranzas a fin de tomar acciones preventivas y de control. (D3O2). Asi mismo se observó la falta de indicadores de gestion desempeño (D4) con lo que se pueden identificar y establecer oportunamente indicadores de desempeño del area (O3) como estrategia se propone elaborar matriz de Indicadores en un Cuadro de Mando Integral CMI (Balanced Scorecard – BSC) que permita la documentación de datos de gestión de las actividades del área. (D4O3). Los documentos electronicos que contienen los procedimientos del area se encuentran desactualizados(D5) y se observa una oportunidad en cuanto a la revision de los procedimientos y procesos del area. Se propone como estrategia la definición de Procedimientos Formales actuales y actualización en sistema de documentación electronica denominada **Qweb Documents**. (D5O4)

Estrategias (DA): En cuanto a la comparación de debilidades y amenazas se encontraron las siguientes estrategias Establecer controles de supervisión a fin de garantizar la disponibilidad de los productos en el mercado. (D3A2). Controles sobre el acceso y procesamiento de la información(D5A1). Analizar información de gestión del área que resulte del monitoreo del Balance scorecard a fin de tomar decisiones de manera oportuna. (D4A3)

Estrategias (FO): Las estrategias para el aprovechamiento de las fortaleza y oportunidades quedaron definidas así; Convocar grupos de enfoque con los clientes internos de otros departamentos (F3O1). Establecer plan de acción para la actualización periódica de los procedimientos utilizando como herramienta las alertas que proporciona el sistema de documentación Qweb Documents (F4O4)
Reuniones periódicas con el persona de cobranzas para discutir el diseño y monitoreo de indicadores de gestión (F6O3). Capacitación en cuanto mejores prácticas de cobranzas (F7O3)

Estrategias (FA): las estrategias encontradas para afrontar amenazas basadas en las fortalezas se destacan en establecer mecanismos que permitan maximizar el uso de los activos de la organización(F5A3) y el monitoreo de controles configurables en los sistemas de información (F1A4)

Cuadro N° 19 Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR	
DEBILIDADES (D) D1: Fallas en la comunicación D2: Saturación D3: Desperdicios (tiempo de espera-procesos) D4: Falta de indicadores de gestión D5: Procedimientos desactualizados	FORTALEZAS (F) F1: Responsabilidad F2: Compromiso F3: Disposición F4: Orientado a los procesos F5: Abiertos al cambio F6: Creatividad F7: Orientados al aprendizaje
FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR	
OPORTUNIDADES (O) O1: Mejorar la comunicación interna y entre departamentos O2: Dar a conocer el impacto de las situaciones ocurridas a todos los involucrados O3: Establecimiento de indicadores de Gestión O4: Revisión de procesos	AMENAZAS (A) A1: Retraso en entrega de Información necesaria para la toma de decisiones A2: Falta de disponibilidad de productos en el mercado A3: Planificación inadecuada A4: Cese de operaciones en planta A5: Siniestros

Fuente: García (2018)

Cuadro N° 20 Matriz DOFA. Formulación de las Estrategias

Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
<p>(D1O1) Mejorar la comunicación entre departamentos</p> <p>(D3O2) Crear estrategias que permitan conocer en tiempo real la gestión de cobranzas a fin de tomar acciones preventivas y de control</p> <p>(D4O3) Elaborar matriz de Indicadores en un Cuadro de Mando Integral CMI (Balanced Scorecard – BSC) que permita la documentación de datos de gestión de las actividades del área.</p> <p>(D5O4) Definición de Procedimientos Formales actuales y actualización en sistema de documentación Qweb Documents</p>	<p>(F3O1) Convocar grupos de enfoque con los clientes internos de otros departamentos</p> <p>(F4O4) Establecer plan de acción para la actualización periódica de los procedimientos utilizando como herramienta las alertas que proporciona el sistema de documentación Qweb Documents</p> <p>(F6O3) Reuniones periódicas con el persona de cobranzas para discutir el diseño y monitoreo de indicadores de gestión</p> <p>(F7O3) Capacitación en cuanto mejores prácticas de cobranzas</p>
Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
<p>(D3A2) Establecer controles de supervisión a fin de garantizar la disponibilidad de los productos en el mercado</p> <p>(D5A1) Controles sobre el acceso y procesamiento de la información</p> <p>(D4A3) Analizar información de gestión del área que resulte del monitoreo del Balance scorecard a fin de tomar decisiones de manera oportuna.</p>	<p>(F5A3) Establecer mecanismos que permitan maximizar el uso de los activos de la organización</p> <p>(F1A4) Monitoreo de controles configurables en los sistemas de información</p>

Fuente: García (2018)

PROPUESTA

Descripción de la propuesta:

Los procesos de negocios tienen asociados riesgos operacionales que podrían ocasionar pérdidas a la organización. Por lo tanto se debe definir una gestión de riesgos. La presente propuesta de estrategias de control interno se realizó con el propósito de contribuir al fortalecimiento del control interno y la administración del riesgo en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa VICSON S.A. se fundamenta en la ejecución de diversas actividades orientadas al mejoramiento continuo de la gestión de Crédito y Cobranzas.

Beneficios

La propuesta persigue como finalidad, ofrecer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del control interno la gestión de las cobranzas, sirviendo como guía de posible aplicación y consulta a los integrantes del Equipo de Trabajo del Departamento de Crédito y Cobranzas de Vicson, S.A.

A través de la ejecución de diversas actividades relacionadas con la propuesta se puede obtener mayor eficiencia en el Departamento de Crédito y Cobranzas y mitigar los riesgos presentes.

Planteamiento del Problema :

En la actualidad las empresas han evolucionado rápidamente a fin de adaptarse al cambio constante en cuanto a tecnologías de información y aplicaciones económicas; los riesgos inherentes a las actividades propias de la empresa de igual manera se han ido cambiando lo que conlleva a una modificación de controles necesarios para conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.

El funcionamiento del ciclo de ventas y cobranzas implica las decisiones y procesos y proceso necesarios para la transferencia de la propiedad de bienes y servicios a los clientes.

La cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes, así como la funcionalidad del negocio dado a que corresponde a la fundamental fuente de ingreso de una entidad; cuyo objetivo es generar rentabilidad.

En el proceso de cobranzas es cuando la entidad recibe valiosa retroalimentación, sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: Venta, colocación de orden de compra; facturación, cobranza.

Dentro de las estructuras del control interno existentes en las organizaciones nos encontramos con el marco integrado de control interno COSO según el autor Randal Alvin (2007) señala que: “es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos y consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo”.

Los componentes del control interno COSO incluyen lo siguiente:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación del Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

De lo antes expuesto se deriva que el ciclo de cobranzas, requiere una actitud de control activa ya que en él se ubica la actividad más crítica en la gestión de un negocio; comercializar los productos o servicios que presta

Los diferentes procedimientos de cobro que realice una empresa están determinados por su política general de cobranza.

Vicson, S.A , muy a pesar de que se encuentra liderando el mercado en el cual se desempeña su actividad comercial e industrial; es claro que el poder de incidencia de

la situación económica del país presente ha orientado de manera considerable el establecimiento de las políticas hoy aplicadas.. Actualmente se ha evidenciado que las políticas y procedimientos correspondientes al área de cuentas por cobrar, se encuentran desactualizados o vencidos y que las actividades básicas que cubren el ciclo de ventas-cuentas por cobrar cobros han sido modificadas trayendo como consecuencias debilidades en el proceso administrativo. Dentro de los errores y debilidades encontradas se destacan los siguientes puntos: la difusión de las políticas de negociación de ventas, no está totalmente clara para el área de crédito y cobranzas, es decir no son notificadas oportunamente lo que impide que desarrollen una gestión de cobranzas efectiva , así como también el incumplimiento de las políticas de cobranzas, se encontraron ventas facturadas y no despachadas dentro del plazo , material despachado sin verificación de pago, cobros depositados pero no contabilizados , falta de control de anticipos otorgados por los clientes ocasionando errores en las cobranzas.

De allí que estos errores potenciales son identificados cuando ocurren sin intención; sin embargo es necesario mencionar que también podría producirse de manera deliberada, a través de la ejecución de fraudes dentro de la organización ante este riesgo se hace necesario un eficaz control interno a través una propuesta basada en la elaboración de estrategias de control para el fortalecimiento de las actividades llevadas a cabo en el departamento de crédito y cobranzas que permitan certificar la confiabilidad y certeza de todas sus operaciones. Se denota la necesidad de proponer estrategias de control interno basado en COSO II.

Formulación del Problema:

¿Cuáles serían las estrategias de control interno que se deben evaluar para fortalecer el proceso de cuentas por cobrar de la empresa Vicson S.A.?

Objetivo General:

Proponer estrategias de control interno basado en COSO II para fortalecer el control interno de la empresa VICSON S.A.

Objetivos Especificos:

- Establecer plan de acción para la actualización periódica de los procedimientos utilizando como herramienta las alertas que proporciona el sistema de documentación Qweb Documents
- Elaborar un matriz de Indicadores en un Cuadro de Mando Integral CMI (Balanced Scorecard – BSC) que permita la documentación de datos de gestión y desempeño de las actividades del área.
- Capacitación en cuanto mejores prácticas de cobranzas
- Actualización diaria del auxiliar de cuentas por cobrar como herramienta de información diaria.

Justificación:

Las razones que justifican la siguiente investigación están en estrecha relación con la utilidad o el uso que se hará de los resultados de la misma.

En la empresa VICSON S.A., surge la necesidad fortalecer el control interno del proceso de cuentas por cobrar.

Para ello esta empresa deben evaluar los riesgos de clientes y determinar a quienes se les puede conceder un crédito y hasta que límite.

De esta manera las estrategias realizadas se derivaran de un diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar, los cual permitirá determinar cuáles son las debilidades que posee este departamento y poder identificar las oportunidades de mejoras a fin de aplicar medidas correctivas necesarias.

Desde el punto de vista académico, esta investigación constituye un excelente aporte para los futuros trabajos realizados relacionados con el proceso de cuentas por cobrar de una entidad

Factibilidad de la propuesta:

Factibilidad Institucional: Desde este punto de vista la propuesta es factible, ya que se muestra la disposición de los miembros de la empresa específicamente del personal de cuentas por cobrar en desarrollar estrategia de evaluación y monitoreo que permita garantizar un adecuado y efectivo manejo del riesgo.

Factibilidad Operativa: en cuanto al punto de operatividad es factible ya que la empresa cuenta con los recursos humanos y físicos para ejecutar y poner en práctica las estrategias planteadas.

Factibilidad Técnica: la empresa cuenta con los equipos necesarios para la aplicación de las estrategias para mejorar el proceso de cuentas por cobrar ya que posee computadoras, papelería, tecnología soporte técnico entre otros por lo tanto es factible la ejecución de la propuesta.

Factibilidad Económica: en este caso la relación beneficio - valor es mayor ya que la puesta en marcha de las estrategias propuestas no representan mayores erogaciones de dinero para la empresa y en contraste representa una mejora con una inversión financiera irrelevante que trae consigo disminución de costos.

Desarrollo de la propuesta:

1. Establecer plan de acción para la actualización periódica de los procedimientos.

Cuadro N° 21 Plan de acción del área de Cobranzas de la empresa Vicson SA

Plan de acción del área de Cobranzas de la empresa Vicson SA	
Objetivo:	Actualización de políticas normas, procedimientos, y formatos relacionados con el proceso de cuentas por cobrar.
Estrategias:	
Descripción	Utilizando como herramienta de actualización el Qweb Documents La empresa cuenta con un sistema Web de gestión de documentos que dispone de un repositorio único de documentos con elementos de seguridad que
Acción a desarrollar	Cambio de Usuario responsable a los documentos asignados al área
Descripción	Cambiar nombre de propietario de cada documento asignado al área de cobranzas debido al cambio organizacional ocurrido recientemente en la unidad de finanzas
Plazo de Ejecución	1 Semana
Responsable	Wendy García
Acción a desarrollar	Enumerar y clasificar la lista maestra de normas y procedimientos por Área.
Descripción	Lista el total de documentos disponibles en el Qwebdocuments, el cual puede tener estatus de Aprobado; Aprobado expirado; Borrador; Borrador expirado y Obsoleto
Plazo de Ejecución	1 día
Responsable	Wendy García
Acción a desarrollar	Revisar cada documento en estatus Aprobado expirado
Descripción	Revisar contenido de cada documento, comprobar si el proceso sufrió alguna modificación en caso contrario actualizar formato en cuanto a la fecha de revisión. Solo se actualizarán los documentos que están en estatus Aprobado Expirado que son los documentos que se encuentran vencidos,
Plazo de Ejecución	1 día
Responsable	Wendy García

Acción a desarrollar	Elaborar Borrador de documento
Descripción	De cada documento revisado se elaborara un borrador el cual se sube a un flujo de aprobación en el Qwebdocuments
Plazo de Ejecución	3 Semanas
Responsable	Wendy García
Acción a desarrollar	Subir al Flujo de Aprobación de responsables cada borrador revisado.
Descripción	Al momento de revisar un documento y realizar las modificaciones correspondiente bien sea de forma o contenido cambia el estatus del mismo a Borrador y e sube al sistema para entrar en un flujo de aprobación por parte de los responsables como lo son Jefe de área, Gerente de Unidad y Gerente de Calidad en revisión
Plazo de Ejecución	3 Semanas
Responsable	Wendy García
Acción a desarrollar	Seguimiento y Control de documentos enviados al flujo de aprobación
Descripción	Una vez que se envían los documentos al flujo de aprobación se le debe hacer seguimiento a los responsables para que revisen y aprueben o rechacen el documento a fin de cambiar estatus del mismo , una vez que el documento es aprobado por todos los a responsables el Documento pasa a estatus aprobado y se encuentra vigente en el Qwebdocuments
Plazo de Ejecución	3 Semanas
Responsable	Wendy García
Acción a desarrollar	Difusión vía correo electrónico de los documentos que han sido actualizados
Descripción	Una vez que el Documento pasa a estatus aprobado y se encuentra vigente en el Qwebdocuments se enviara una comunicación masiva vía correo electrónico con la descripción del procedimiento actualizado a fin de dar a conocer a la organización la última versión del mismo
Plazo de Ejecución	1 Semana
Responsable	Wendy García
Acción a desarrollar	Envío de informe de culminación de actualización de procedimientos
Descripción	Se envía un informe de resultado al responsable con el detalle de documentos actualizados con la información suministrada por el sistema Qwebdocuments.
Plazo de Ejecución	1 Semana
Responsable	Wendy García

2. Elaborar un matriz de Indicadores en un Cuadro de Mando Integral CMI (Balanced Scorecard – BSC) que permita la documentación de datos de gestión y desempeño de las actividades del área.

Como parte de la estrategia de sistema de gestión de la empresa, recomienda emplear la herramienta de Cuadro de Mando Integral, integrando los objetivos financieros u no financieros que se quieren alcanzar en el área de cuentas por cobrar y así poder realizar el monitoreo periódicamente que permita guiar tanto el desempeño actual como el desempeño futuro.

Actividades para la implementación del Cuadro de Mando Integral:

Fase 1: Como primer paso para el desarrollo e implementación de un cuadro de mando integral existe una fase de preparación que comprende el alcance el fortalecimiento y compromiso por parte de los responsables del área.

Fase 2: Definición que debe medirse, revisión y validación. Establecimiento de objetivos y estrategias.

Fase 3: Operacionalización: comprende dos pasos:

- Proceso de desarrollo, elegir técnica, coordinación con otros programas existentes en este caso el programa de autogestión financiera SAP y el programa Excel.
- Identificación de fuentes, revisión y validación de datos fuentes (informe de auxiliar cliente trx FBL5N de SAP)

El Cuadro de mando integral propuesto se realiza en Excel el cual consta de varios libros los cuales se detalla a continuación:

Libro 1: CMI CONSOLIDADO:

El cual contiene los objetivos financieros y No financieros

Objetivos financieros

- Cumplimiento del estimado de las cobranzas.
- Administración de la cartera nacional consolidado por zonas
- Administración de la cartera exportación
- Recuperación de comprobantes de retención de IVA consolidado por zonas
- Total depósitos en tránsito
- Días calle de las cuentas por cobrar nacionales

Objetivos no financieros

- Enviar edos. Cuentas actualizados al cierre de mes a vendedores vía correo electrónico
- Entrega del Reporte de Registro de comprobantes de retención IVA (ZFI69) al dpto. De Impuestos.
- Elaboración de hoja de entrada para pago de servicio de mensajería (ZOOM Y DHL) Quincenal
- Calculo bonos de cobranza asesores de venta
- Registro y gestión de reposición de cheques devueltos en el mes
- Número de contactos realizados a clientes con deuda vencida
- Análisis, emisión, impresión y envío del total de las notas contables de facturas pagadas antes de la fecha de corte indicada en el calendario logístico

- Emisión, impresión y envío del total de las notas contables de facturas pagadas en la semana de cierre
- Distribución de gastos de mensajería por área de acuerdo a las facturas recibidas en el mes

Ver Anexo D

Libro 2: Admón. Cartera: la medición de este indicador se realiza por zona y por días de vencimiento

Ver Anexo E

Libro 3: Recuperación de Comprobantes de Retención de IVA: la gestión de este indicador se realiza por zona y por días de vencimiento

Ver Anexo F

Libro 4: Objetivos No Financieros

- Û Envío de edos. Cuentas a vendedores vía correo electrónico: se llena un cuadro mensual con la fecha de ejecución de la actividad y se compara con la fecha tope de entrega de la misma
- Û Registro y gestión de reposición de cheques devueltos en el mes: se lleva un reporte mensual con el monto en cheque devuelto la fecha de devolución y la fecha de recuperado el saldo por cheque devuelto se establece un porcentaje por el tiempo que se demora la recuperación del saldo.

Para la evaluación de estos objetivos se lleva a cabo un registro mensual de fecha de creación y envío 2018

- Û Elaboración de hoja de entrada para pago de servicio de mensajería (ZOOM Y DHL) Quincenal
- Û Calculo bonos de cobranza asesores de venta
- Û Registro y gestión de reposición de cheques devueltos en el mes
- Û Número de contactos realizados a clientes con deuda vencida
- Û Análisis, emisión, impresión y envío del total de las notas contables de facturas pagadas antes de la fecha de corte indicada en el calendario logístico

- Û Emisión, impresión y envío del total de las notas contables de facturas pagadas en la semana de cierre
- Û Distribución de gastos de mensajería por área de acuerdo a las facturas recibidas en el mes

Ver Anexo G

3. Actualización diaria del auxiliar de cuentas por cobrar como herramienta de información diaria.

Se realiza una descarga de un archivo en Excel del auxiliar que se contabiliza automáticamente al registrar las cobranzas en el sistema SAP y se clasifica de acuerdo al vencimiento y por clase de documentos pendientes en el estado de cuenta del cliente a fin de conocer claramente que corresponde a la deuda por cobrar. Esto con la finalidad de garantizar la transparencia y el saldo este lo más real, lo cual facilita el análisis de las cuentas para la toma de decisiones

Los tipos de documentos se clasifican en:

- Saldos a Favor Clientes
- Flujo de Caja (Deuda por Cobrar)
- Comprobantes de Retención IVA

El reporte generado actualizado, es enviado diariamente al área de tesorería para la toma de decisiones

Conclusiones

Una vez realizado el diagnóstico y elaborada la propuesta se llegan a las siguientes conclusiones:

En cuanto a los procesos de cuentas por cobrar que realiza la empresa Vicson SA, presentan oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación, saturación de las actividades, desperdicios (tiempo de espera-procesos); cuellos de botella de procesamiento, falta de indicadores de gestión, procedimientos desactualizados.

La información empresarial y por ende a documentación de procesos pertenece al cargo no a las personas de allí la importancia de la actualización periódica y el manejo efectivo de la información y la gestión documental

Sin embargo, el personal conoce las funciones y responsabilidades inherentes a sus cargos; más sin embargo los procesos no se ejecutan de forma correcta lo que representa un riesgo operacional de procesamiento.

Hace falta realizar un refrescamiento al personal en cuanto a las mejores prácticas de cobranzas a fin de cumplir con los lineamientos del área.

El cuadro de mando integral propuesto junto a un correcto sistema de revisión del mismo resulta el método adecuado para transformar los datos de las actividades realizadas en información que permita monitorear la gestión del área con respecto a las estrategias propuesta. Para la implementación del mismo se requiere un amplio compromiso que involucra a los diferentes responsables

Se cuenta con la buena disposición de poner en práctica las estrategias aquí propuestas para el fortalecimiento del control y monitoreo de las actividades de control.

Recomendaciones

Con la finalidad de que esta propuesta le otorgue a la empresa Vicson S.A. los lineamientos necesarios para el control y registro oportuno y eficiente que garantice normalizar las operaciones que deben realizarse para el buen funcionamiento del departamento se recomienda lo siguiente:

1. Divulgar las estrategias propuestas y poner en práctica con el usuario fundamental del proceso.
2. Enviar al personal aun curso de actualización en mejores prácticas de cobranzas a fin de dar cumplimiento con la capacitación.
3. Realizar seguimiento oportuno de los anticipos otorgados por los clientes realizando conciliación periódica del saldo restante al aplicar facturas.
4. Mantener al personal de ventas y despacho informado sobre posibles cambios en cuanto a políticas inherentes a la gestión y recuperacion de las cobranzas
5. Envio periódico del estado de cuenta al cliente.
6. Registro diario de las cobranzas
7. Reuniones periódicas de seguimiento de indicadores financieros y no financieros logando un balance entre el desempeño del area dia y dia para cumplir con la misión del departamento

REFERENCIAS

Bibliográficas:

Álvarez, M. (2001). Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México. Panorama.

Alvin A. Randal E. (2007). Auditoria Un enfoque Integral Mexico. Pearson Educacion

Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación “Introducción a la Metodología científica” Caracas. Episteme

Arreaza E. y Guacáran M. (2013), Estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa mc Asesores S.C. Universidad José Antonio Páez

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO 2013)

Useche, Acosta, López (2008) Espiñeira, Sheldon y Asociados, firma miembro de PricewaterhouseCoopers y la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), “Gestión Integral de Riesgos: Fundamentos y Tendencias”. Tomo I

Useche, Acosta, López (2008) Espiñeira, Sheldon y Asociados, firma miembro de PricewaterhouseCoopers y la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), (2008) “Gestión Integral de Riesgos: Riesgos Operacionales y Seguridad de Tecnología de Información”. Tomo II

Grisanti, Andrés, (2009), Lecciones de auditoría III. Vadell Hermanos Editores, C.A.

Mejías M. (2013), Estrategias de Control Interno para el proceso de almacén-inventarios de la empresa Amal Productos, C.A Universidad José Antonio Páez

Méndez C. (2007). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.

Montilla A. y Pérez J. (2010), Estrategias de auditoria para la prevención y detención de fraudes en el proceso de Ventas –Cuentas por cobrar en la empresa privada venezolana. Universidad Arturo Michelena

Pantoja Y. (2013), Estrategias para la optimización del uso de la Banca virtual para las operaciones de nóminas y pagos a proveedores del Banco Occidental De Descuento

Ponce Humberto (2006) La Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. (1992). Editorial Continental.

Electrónicas:

<https://vicson.bekaert.com/es-MX/la-empresa/quienes-somos/filosofia-corporativa>

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/1129/2846>

<http://www.focus.com.ve/faqsQweb.php#4>

file:///C:/Users/wendy.garcia/Downloads/coso_2.pdf

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2013/06/antecedentes-de-la-investigacion-ejemplo.html>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/presentacion-mejores-practicas-credito.pdf>

http://icmmarketing.mx/eventos2015/convecob-monterrey/descargas/carlos-rodriguez_convecob_mty.pdf

<http://blog.confianza.com.ec/blog/5-practicas-de-credito-y-cobranzas-que-debe-aplicar-en-su-empresa>

<https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-zuleima-elisa-flores-romero.pdf>

<https://es.slideshare.net/wilsonvelas/auditoria-financiera-51349229>

<https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/libros.html>

<http://www.ugr.es/~batanero/pages/ARTICULOS/trabajomasterPedro.pdf>

ANEXO A
LISTA DE COTEJO

VICSON SA						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROCESO VETAS CUENTAS POR COBRAR						
NRO	LIT	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
1		Cuentas por cobrar y ventas				
	a	Están numeradas previamente y controladas las ordenes de compras y/o facturas de ventas				
	b	Se obtienen de forma regular los saldos de los auxiliares de los clientes por parte del personal de ventas				
	c	Se envían informes mensuales a todos los clientes				
	d	¿Revisa el jefe de área los informes de los clientes antes de enviarlos a los mismos?				
	e	Se lleva un control de los anticipos recibidos de los clientes				
	f	Se realiza revisión periódica de los procedimientos de cobranzas para identificar deficiencias				
	g	Se lleva control de actividades contables con el objeto de obtener mejores resultados en la facturación				
	h	Las políticas y procedimientos del departamento de cobranzas se encuentran actualizados				
	i	El registro de las cobranzas se efectúan periódicamente				
	j	Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en - ¿Cantidades? - ¿Precios? - ¿Cálculos?				
	k	Se efectúan los despachos únicamente con base a las ordenes debidamente aprobadas				
	l	Las funciones del departamento de despacho son independientes de las de: - ¿Contabilidad? - ¿Facturación? - ¿Cobranza?				
	m	El departamento de cuentas por cobrar funciona independientemente de los departamentos de: - ¿Despacho? - ¿Facturación? - ¿Contabilidad?				
	n	¿Existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar?				
	o	¿Considera usted que el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar efectuadas es dificultoso				

p	¿Se han producido diferencias con los clientes resultados de anticipos no aplicados correctamente a sus compras futuras?
q	¿Existe un sistema de control gestión de información basada en indicadores de medición del desempeño del personal del área de cobranzas?
r	¿El personal del área de cobranzas recibe capacitación constante de gestión eficiente de las cobranzas?

Fuente: García (2018)

ANEXO B

Plan de acción

PLAN DE ACCION: Actualización de documentos aprobados expirados de Tesorería

ÁREA: Cuentas por Cobrar

FECHA DE LEVANTAMIENTO DEL PLAN: 21-08-2017

Fecha de revisión del Plan:

28/8/2017

ITEM	QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	% AVANC	OBSERVACIONES
1	CAMBIO D PROPIETARIO A LOS DOCUMENTOS ASIGNADOS	Cambiar nombre de propietario de cada documento debido al cambio por reestructuración organizacional área de Finanzas	WENDY GARCIA	23/8/2017	0	
4	REVISION DE DOCUMENTOS APROBADO EXPIRADO GRUPO 3 (Cuentas por cobrar)	Revisión y actualización de documentos pertenecientes al área de Cuentas por cobrar en estatus de aprobado expirado total documentos 8 Enviar a flujos de aprobación en	WENDY GARCIA	22/9/2017	0	
4	ENVIAR RESUMEN DE ACTUALIZACION A GERENCIA DE CALIDAD	Entrega de Plan de acción ejecutado en cuanto a la actualización de	WENDY GARCIA	4/10/2017	0	

Fuente: García (2018)

ANEXO C

Auxiliar en archivo Excel

AUXILIAR DE PARTIDAS POR COBRAR Y COMPROBANTES DE RETENCION POR RECAUDAR AL 07/03/2018									
Documentos Pendientes	Monto en VEF	No Vencido	Vencido	1-7 días.	8-15 días.	16-22 días.	23-30 días.	31-60 días	
▣ Saldos a Favor Clientes	-1.998.279.345,72	-1.655.949.120,00	-342.330.225,72	-217.359.742,11	-111.180.977,71	-	-	-7.197.430,57	
▣ Flujo de Caja (Deuda por Cobrar)	20.510.967.515,14	9.262.904.480,28	11.248.063.034,86	5.598.501.323,36	5.673.095.762,76	-	-	-37.043.598,64	
▣ Comprobantes de Retencion	1.779.462.261,24	-	1.779.462.261,24	416.383.371,69	820.396.160,40	327.095.562,84	131.461.376,76	79.420.515,56	
Total general	20.292.150.430,66	7.606.955.360,28	12.685.195.070,38	5.797.524.952,94	6.382.310.945,45	327.095.562,84	131.461.376,76	35.179.486,35	

Fuente: García (2018)

ANEXO D

CMI CONSOLIDADO:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CRÉDITO Y COBRANZAS 2018 - VICSON, S.A.

OBJETIVO FINANCIERO	Objetivo					Responsable	Priorización	Rendimiento Porcentaje						Ponderación	Fecha	
	Indicador	Medicador	Alcanzar	Exceder	Extrínseco			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio			Anualizado del Año
CUMPLIMIENTO DEL ESTADO DE LA COBRANZA	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	GRUPO DE TRABAJO	100%	94.0%	97.0%							
ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA NACIONAL CONVENIO 408 (VIS-VIS Y PRODUCCIÓN)	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	VICSON	100%	91.0%	96.0%							
ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA EXPORTACIÓN	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	VICSON		8.0%	1.0%							
RECUPERACIÓN DE COMPROMISOS DE RETENCIÓN DE IVA CONTABILIZADOS POR VIS-VIS VIS Y PRODUCCIÓN	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	VICSON	100%	2.0%	2.0%							
DEPÓSITOS DE FIANZAS	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	GRUPO DE TRABAJO	100%	90.0%	90.0%							
RECUPERACIÓN DE COMPROMISOS DE RETENCIÓN DE IVA CONTABILIZADOS POR VIS-VIS VIS Y PRODUCCIÓN	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	VICSON	100%	9.0%	9.0%							
DEPÓSITOS DE FIANZAS	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	GRUPO DE TRABAJO	100%	9.0%	8.0%							
DEPÓSITOS DE FIANZAS	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	GRUPO DE TRABAJO	100%	90.0%	48.0%							
DEPÓSITOS DE FIANZAS	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	GRUPO DE TRABAJO	100%	21.0%	12.0%							
DEPÓSITOS DE FIANZAS	>95%	> 95% (+3%)	95%	> 95% (+3%)	> 95%	GRUPO DE TRABAJO	100%	1.38%	61.47%							
RESULTADO TOTAL OBJETIVOS FINANCIEROS							100%									
OBJETIVOS NO FINANCIEROS	Objetivo					Responsable	Priorización	Rendimiento Porcentaje						Ponderación	Fecha	
Indicador	Medicador	Alcanzar	Exceder	Extrínseco	Enero			Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Anualizado del Año			
ENVÍAR EDOS. CUENTAS ACTUALIZADAS AL CIERRE DE MES A VENDEDORES VIA CORREO ELECTRÓNICO	Día 1-Háb	Día 2-Háb	Día 2-Háb	Día 1-Háb	Día de Corte	VICSON	100%									
CREAR FACTURACIÓN INVERSIÓN Y ENVIAR POR VALOR	Día 1-Háb	Día 4-Háb	Día 3-Háb	Día 2-Háb	Día 3-Háb	VICSON	100%									
ENTREGA DEL ZPDS - COMPROMISOS DE RETENCIÓN (VA AL DPTO. DE IMPUESTO IVA VIS-VIS VIS Y PRODUCCIÓN)	Día 7-Háb	Día 8-Háb	Día 8-Háb	Día 4-Háb	Día 3-Háb	VICSON	100%									
ELABORACIÓN DE HOJA DE ENTRADA PARA PAGO DE SERVICIO DE MENSAJERÍA (ZOOM Y DMS) 1era Quincena	Hoja Día a partir de la fecha de recepción de la factura	3er Día a partir de la fecha de recepción de la factura	2do Día a partir de la fecha de recepción de la factura	1er Día a partir de la fecha de recepción de la factura	Mismo día de Recepción de la Factura	VICSON	100%									
ELABORACIÓN DE HOJA DE ENTRADA PARA PAGO DE SERVICIO DE MENSAJERÍA (ZOOM Y DMS) 3ta Quincena	Hoja Día a partir de la fecha de recepción de la factura	3er Día a partir de la fecha de recepción de la factura	2do Día a partir de la fecha de recepción de la factura	1er Día a partir de la fecha de recepción de la factura	Mismo día de Recepción de la Factura	VICSON	100%									
CALCULO BONOS DE COBRANZA ASESORES DE VENTA	Día 8-Háb	Día 10-Háb	Día 12-Háb	Día 9-Háb	Día 9-Háb	VICSON	100%									
REGISTRO Y GESTIÓN DE REPOSICIÓN DE CHEQUES DEVUELTOS EN EL MES	>95%	> 95% (+ 3%)	95%	> 95% (+ 3%)	> 95%	VICSON	100%	98.0%	4.0%							
NÚMERO DE CONTACTOS REALIZADOS A CUENTAS CON DEUDA VENCIDA	>95%	> 95% (+ 3%)	95%	> 95% (+ 3%)	> 95%	VICSON	100%									
ANÁLISIS, EMISIÓN, IMPRESIÓN Y ENVÍO DEL TOTAL DE LAS NOTAS CONTABLES DE FACTURAS PAGADAS ANTES DE LA FECHA DE CORTE INDICADA EN EL CALENCARIO LOGÍSTICO	>95%	> 95% (+ 3%)	97%	> 97% (+ 3%)	> 95%	VICSON	100%									
EMISIÓN, IMPRESIÓN Y ENVÍO DEL TOTAL DE LAS NOTAS CONTABLES DE FACTURAS PAGADAS EN LA SEMANA DE CIERRE	Entre Día 2 y 3 Hábil del mes	Entre Día 2 y 3 Hábil del mes	Entre Día 2 y 3 Hábil del mes	Entre Día 2 y 3 Hábil del mes	Entre Día 2 y 3 Hábil del mes	VICSON	100%									
DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE MENSAJERÍA POR ÁREA DE ACUERDO A LAS FACTURAS RECIBIDAS EN EL MES	Hoja Día a partir de la fecha de recepción de la factura	3er Día a partir de la fecha de recepción de la factura	2do Día a partir de la fecha de recepción de la factura	1er Día a partir de la fecha de recepción de la factura	Mismo día de Recepción de la Factura	VICSON	100%									
RESULTADO TOTAL OBJETIVOS NO FINANCIEROS							100%									

Fuente: García (2018)

ANEXO E

ADMÓN. CARTERA:

CUADRO DE MANEJO INTEGRAL CRÉDITO Y CORTAJAS 2018 - WELSON, S.A.												Semestre Operativo							
IMPUESTOS/IMPANCIOS - ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA NACIONAL	Categoría / Descripción	Días de vencimiento	Cuentas				Reservación	Ponderación	Semestre Operativo						Reporte de gestión	Puntaje	Puntaje		
			REPOSICION	REPOSICION 70% o MENOS	REPOSICION	REPOSICION			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
ZONA DE VENTAS IVA	Porcentaje	0-30 Días	<0%	=+0% y +0.5%	0%	> 0% y <+0.5%	>0%	25.00%	15.0%	25.0%									
		31-60 Días	<0%	=+0% y +0.5%	2%	> 2% y <+1%	<2%		5.0%	5.0%									
		61-90 Días	<1.5%	=+1.5% y +1.5%	2%	> 2% y <+2.5%	0%		5.0%	5.0%									
ZONA DE VENTAS IVA	Porcentaje	0-30 Días	<0%	=+0% y +0.5%	0%	> 0% y <+0.5%	>0%	25.00%	15.0%	15.0%									
		31-60 Días	<0%	=+0% y +0.5%	2%	> 2% y <+1%	<2%		5.0%	5.0%									
		61-90 Días	<1.5%	=+1.5% y +1.5%	2%	> 2% y <+2.5%	0%		5.0%	5.0%									
ZONA DE VENTAS IVA	Porcentaje	0-30 Días	<0%	=+0% y +0.5%	0%	> 0% y <+0.5%	>0%	25.00%	15.0%	15.0%									
		31-60 Días	<0%	=+0% y +0.5%	2%	> 2% y <+1%	<2%		5.0%	5.0%									
		61-90 Días	<1.5%	=+1.5% y +1.5%	2%	> 2% y <+2.5%	0%		5.0%	5.0%									
ZONA DE VENTAS IVA	Porcentaje	0-30 Días	<0%	=+0% y +0.5%	0%	> 0% y <+0.5%	>0%	25.00%	15.0%	15.0%									
		31-60 Días	<0%	=+0% y +0.5%	2%	> 2% y <+1%	<2%		5.0%	5.0%									
		61-90 Días	<1.5%	=+1.5% y +1.5%	2%	> 2% y <+2.5%	0%		5.0%	5.0%									
ZONA DE VENTAS IVA (Cuentas)	Porcentaje	0-30 Días	<0%	=+0% y +0.5%	0%	> 0% y <+0.5%	>0%	25.00%	15.0%	15.0%									
		31-60 Días	<0%	=+0% y +0.5%	2%	> 2% y <+1%	<2%		5.0%	5.0%									
		61-90 Días	<1.5%	=+1.5% y +1.5%	2%	> 2% y <+2.5%	0%		5.0%	5.0%									

Fuente: García (2018)

ANEXO F

RECUPERACIÓN DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN DE IVA

CUADRO DE MANEJO INTEGRAL CRÉDITO Y COMERCIO 2019- VISION, S.A.

DEFINICIÓN ELEMENTOS - RECUPERACIÓN DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN DE IVA	Indicador Clave	Ciclo de Ventas (Días)	Cobranza					Requisitos	Frecuencia	Mensualmente (por año)						Acumulación (por año)	Fechas de vencimiento	Puntaje a Ponderar	
			RECUPERACIÓN	RECUPERACIÓN COMPLETA	RECUPERACIÓN	RECUPERACIÓN	RECUPERACIÓN			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio				
ZONA DE VENTAS IVA	Porcentaje	0-30 Días	>87%	>87% y <=90%	90%	>90% y <=95%	>95%	03/03/A	10,00%	90,0%	90,0%								
		31-60 Días	>90%	>90% y <=95%	95%	>95% y <=98%	>98%			90,0%	90,0%								
ZONA DE VENTAS IVA	Porcentaje	0-30 Días	>87%	>87% y <=90%	90%	>90% y <=95%	>95%	03/03/A	10,00%	90,0%	90,0%								
		31-60 Días	>90%	>90% y <=95%	95%	>95% y <=98%	>98%			90,0%	90,0%								
ZONA DE VENTAS IVA	Porcentaje	0-30 Días	>87%	>87% y <=90%	90%	>90% y <=95%	>95%	03/03/A	10,00%	90,0%	90,0%								
		31-60 Días	>90%	>90% y <=95%	95%	>95% y <=98%	>98%			90,0%	90,0%								
ZONA DE VENTAS IVA	Porcentaje	0-30 Días	>87%	>87% y <=90%	90%	>90% y <=95%	>95%	03/03/A	10,00%	90,0%	90,0%								
		31-60 Días	>90%	>90% y <=95%	95%	>95% y <=98%	>98%			90,0%	90,0%								
ZONA DE VENTAS IVA (Couchetas)	Porcentaje	0-30 Días	>87%	>87% y <=90%	90%	>90% y <=95%	>95%	03/03/A	10,00%	90,0%	90,0%								
		31-60 Días	>90%	>90% y <=95%	95%	>95% y <=98%	>98%			90,0%	90,0%								
SUMANDO TOTAL CRÉDITOS FINANCIOS																			
																	60%		

Fuente: García (2018)

ANEXO G

OBJETIVOS NO FINANCIEROS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CRÉDITO Y COBRANZAS 2018 - VISION, S.A.

ENVÍO DE EDOS. CUENTAS A VENDEDORES VÍA CORREO ELECTRÓNICO		FECHA DE ENVÍO 2018											
ZONA DE VENTAS	VENDEDOR	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
V04	Richard Vergara												
V06	Aronio Torres												
V09	José M. García												
V30	Jesús Fernández												
V30 (Laucheras)	Henry Pirto												
Día de entrega postergado													

OBJETIVO	FECHA DE ELABORACIÓN Y ENVÍO 2018												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
FACTURACIÓN INVERSIÓN Y ENVÍO POR VALÍA													
ENTREGA DEL ZHE9 - COMPROMISANTES DE RETENCIÓN IVA AL OPTO. DE IMPUESTO (V01-V08-V11-V13-V17-19/29/7)													
ELABORACIÓN DE HOJA DE ENTRADA PARA PAGO DE SERVICIO DE MENSAJERÍA (ZOOM Y DHU 3era Quincena)													
ELABORACIÓN DE HOJA DE ENTRADA PARA PAGO DE SERVICIO DE MENSAJERÍA (ZOOM Y DHU 2da Quincena)													
CALCULO BONOS DE COMANDA ASESORES DE VENTA													
EMISIÓN, IMPRESIÓN Y ENVÍO DEL TOTAL DE LAS NOTAS CONTABLES DE FACTURAS PAGADAS EN LA SEMANA DE CIERRE													
DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE MENSAJERÍA POR ÁREA DE ACCESO A LAS FACTURAS RECIBIDAS EN EL MES													

REGISTRO Y GESTIÓN DE REPOSICIÓN DE CHEQUES DEVUELTOS EN EL MES

AÑO 2018	MONTO EN CHEQUE DEVUELTO	RECUPERADO	PORCENTAJE
Enero	483.032,96	483.032,96	100,00%
Febrero	183.464,47	0	0,00%
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

NÚMERO DE CONTACTOS REALIZADOS A CLIENTES CON DEUDA VENCIDA

AÑO 2018	Nº de Clientes con deuda Vencida	Nº de Clientes Contactados	PORCENTAJE
Enero	106	18	16,98%
Febrero	58	9	15,52%
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

Fuente: García (2018)