

Diseño de un sistema de control aplicado al departamento de Ventas y Cobranzas a la empresa OCCINVERT S.A con nombre comercial “Platinum”, para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de cobranzas a carteras vigente/vencida y análisis previo despacho de mercadería a crédito a clientes a través del levantamiento de indicadores de gestión.

Presentado por:

Iñiga Martínez Bertha Teresa
Riascos Bennett Katihuska Isabel
Ing. Montalvo Diana

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral

Apartado 09-01-5863.

Guayaquil – Ecuador

biniga@espol.edu.ec

RESUMEN

El objetivo principal que persigue este documento es evaluar el actual control de las cobranzas y ventas a la empresa OCCINVERT S.A debido a su sensibilidad de errores permanentes; mejorando, controlando y desarrollando un prototipo de control que mejore el proceso de ventas y cobranzas para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de cobranzas a carteras vigente/vencida y análisis previo despacho de mercadería a crédito a clientes. Todo lo definido en este proyecto se extiende a la dirección del departamento de ventas y cobranzas, la que no lleva controles basados en algún tipo de proceso de gestión ajustable a su actividad económica, ni manejan políticas internas que ayuden a mejorar estos procesos mediante sistematización. Para lo cual se han utilizados indicadores de gestión que servirán como un enfoque estratégicos para mejorar e implementar el sistema de control en el proceso de ventas y cobranzas y ayudando a la organización al logro de sus objetivos estratégicos.

Palabras Claves: Indicadores de gestión

Abstract

The main objective pursued by this paper is to evaluate the current collection and control of the company sales OCCINVERT SA due to its sensitivity to permanent errors, improving, controlling and developing a prototype of control improves sales and collections process to improve Financial management and collection process to portfolios existing / previous analysis due and clearance merchandise on credit to customers. Everything defined in this project extends to the direction of sales and collections department, which has no controls based on some kind of adjustable management process to its economic activity and manage internal policies to help improve these processes through systematization. For which they have used performance indicators that will serve as a strategic approach to improve and

implement the system of control in the sales and collection process and helping the organization to achieve its strategic objectives.

Keywords: Management indicators

INTRODUCCIÓN

En una empresa no basta con que el vendedor realice una buena venta, tenemos que enfocarnos en el pago de esta venta, es decir, en la cobranza.

Ya en estos tiempos las organizaciones no pueden andar a la deriva o tomar decisiones basándose sólo en el instinto; para obtener mayores beneficios y rentabilidad se debe diseñar estrategias pero en su mayoría no son implantadas con efectividad.

El proyecto se propone analizar la situación actual en el departamento de cobranzas mediante la aplicación de indicadores.

La implementación de indicadores de gestión es una técnica muy importante para todas las empresas, y como tal no puede estar ausente en un proceso de cobranzas, ya que mediante éstos se puede llevar un mejor control y monitoreo de los procesos realizados en las mismas al igual que una mejor planificación que eviten futuras contingencias.

1. Planteamiento del Problema

La organización desde sus comienzos no cuenta con estándares de procedimientos internos, ni se somete a ninguna política de gestión basada en procesos (manuales de procedimientos, políticas, objetivos empresariales/Individuales por escrito) los controles son casi nulos, mantienen un soporte sistematizado, sin embargo no se toma decisiones en base a los reportes generados por el mismo (SAA).

La organización no ha sabido (o todavía peor no ha querido) cobrar con un procedimiento correcto a sus clientes, y esta circunstancia les ha provocado serios problemas de liquidez, así como les ha ocasionado dificultades para financiar su realizable, y por último les ha sumido en una situación de insolvencia.

El problema es que la morosidad de los clientes, puede llevar a la quiebra a esta compañía que ha sabido salir adelante durante años. Por lo cual nuestro objetivo es acelerar

al máximo la entrada de los cobros y para ello debe adoptar los procedimientos que optimicen los flujos de cobro y a su vez aumentar la liquidez y mejorar su tesorería.

Una buena gestión de cobros también contribuye a reducir las necesidades de financiación de los recursos invertidos en clientes y por ende los gastos financieros.

Por consiguiente la rapidez con que se realizan los cobros de las facturas es esencial para la competitividad de las empresas. Cualquier retraso a la hora de cobrar alarga el desfase temporal entre los flujos de salidas de caja y las entradas, lo que ocasiona un notable deterioro de la situación de tesorería de las empresas y hace aumentar sus gastos en concepto de intereses y por lo tanto de sus costes financieros.

2. Objetivos del Proyecto

2.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión y control aplicado al departamento de ventas y cobranzas a la empresa "OCCINVERT S.A.", para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de ventas y cobranzas a través del levantamiento de indicadores de gestión, con período de revisión desde 1 de junio de 2011 hasta 31 de noviembre de 2011.

2.2. Objetivos Específicos

1. Verificar y controlar que el proceso de ventas y cobranzas se regulen, estableciendo reglamentos internos mediante examen previo con indicadores establecidos en el presente documento.
2. Evaluar la actual no existencia de control dentro de "OCCINVERT S.A" para el departamento de ventas y cobranzas.
3. Desarrollar un prototipo de control que mejore el proceso de ventas y cobranzas interna y externamente.
4. Aplicar indicadores de gestión, para medir la eficiencia y eficacia del proceso.

5. Verificar que todos los cobros se encuentren debidamente registrados y a la vista contablemente, así como las deudas pendientes por cada cliente, estableciendo parámetros que ayuden a la mejora tanto de las ventas como de las cobranzas dentro del departamento de ventas y cobranzas.
6. Establecer un control interno en los procesos, mismos que se efectuarán por el directorio de una compañía, la administración y todo el personal periódicamente, y así proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los siguientes objetivos:

Figura I. Flujo de los Objetivos del Control Interno.



Fuente: Realizado por los autores

3. Justificación del Proyecto

Debido a la falta de políticas y procesos de gestión internos en la empresa, el proyecto busca establecerlos, a lo largo de un estudio que nos permita visualizar la mejor forma de lograr los objetivos ya establecidos.

Este proyecto medirá, a través de indicadores, los procesos de ventas y cobranzas, para de esta forma poder asegurarse que éstos se estén aplicando correctamente y cumplan con las leyes y parámetros establecidos.

4. Inicio del Proceso

El proceso inicia cuando el departamento de ventas y cobranzas identifica la venta con un

cliente definido y se derivan las siguientes responsabilidades solicitando el documento respectivo.

- Control de Estado de Órdenes de despacho parcialmente ingresadas y concluidas.
- Captación de Orden
- Aprobación de Orden.
- Envío de Orden a bodega (en caso de procesar el pedido).
- Procesar la orden según documento.
- Envío de la mercadería al departamento de venta.
- Recibir mercadería desde bodega según orden previa.
- Despachar mercadería a Clientes.
- Una vez cumplido el plazo de cobro por factura (en caso de Créditos o pago de contado), realizar el cobro correspondiente.
- Una vez cobrado dar de baja a cartera. En caso de vencimiento de cartera, realizar reporte para la respectiva provisión.

La Bodega será la responsable por la elaboración de los siguientes reportes semanales:

- Reporte de Solicitudes de despacho recibidas de manera urgente Departamento de ventas y cobranzas.
- Reporte de artículos que están en el nivel crítico de stock.
- Control de Estado de Órdenes de despacho parcialmente ingresadas y concluidas.

La Gerencia Administrativa o quien haga sus veces, será responsable por la revisión de los reportes y solicitará las justificaciones respectivas en los casos necesarios.

El departamento de ventas deberá elaborar los siguientes reportes mensuales:

- Justificativo de atrasos en la atención de solicitudes de ventas.
- Mantener un registro de órdenes de ventas pendientes.

Será responsabilidad del Jefe de ventas la custodia de la documentación soporte en base a la cual se inició y finalizó el proceso de todas las ventas, entre las cuales deben estar los contratos una vez legalizados, así como deberá encargarse del envío de una copia al

Departamento de Contabilidad para que se proceda al respectivo registro de la venta.

Una vez salida la mercadería de la bodega de la empresa, se procede a ingresar el material al sistema de inventario y compras.

La mercadería debe ser entregada de forma inmediata al departamento de ventas una vez solicitada.

4.1. Análisis al Proceso Ventas y Cobranzas durante el Período de Revisión.

En el período del 1 de enero 2010 al 30 de junio de 2010 se realizó un total de 5,752 Ventas USD\$ 194,638.77. Se determinó una muestra, cuya técnica de selección, fue la estratificación de aquellas mayores a USD\$ 100.00, las cuales, corresponden a un valor de 314 Órdenes de ventas facturadas, las mismas que ascienden a un total de USD\$ 51,057.28.

Este examen arrojó los siguientes resultados: El departamento realizó ventas sin un análisis de cliente respectivo (se debe a que no existe ningún control ni políticas de procedimientos internos, que se manejen actualmente, realizándose las ventas “al Azar”).

Dentro del departamento no existe algún tipo de sistema que ponga un mínimo y máximo de cupo por cliente, por lo que los despachos fueron indiscriminados, sin tener en cuenta la cantidad de deuda por Cliente.

Las carpetas donde se archivan los procesos de venta del departamento de OCCINVERT S.A., no contienen toda la información soporte, lo que genera una falta de control de los documentos sujetos a revisión en el archivo.

No existe un control acerca de los ingresos por ventas, puesto que se utilizan cuentas personales, para recibir pagos por clientes.

No existe control del dinero que ingresa al departamento, manejada por una caja chica interna, vales de caja sin los debidos respaldos por la utilización del dinero existente.

El cobro a clientes no se maneja por plazos de crédito, esto quiere decir que el cliente tiene libre plazo para cancelar, teniendo serios problemas de cobro.

4.2. Enfoque Estratégico

1. Consolidar la empresa con una estructura organizacional de administración por procesos.
2. Desarrollar el talento humano capacitándolo, comprometiéndolo y motivándolo.
3. Ser calificada por nuestros usuarios como una empresa orientada al servicio al cliente.
4. Ampliar nuestro mercado interna y externamente.
5. Desarrollar un sistema eléctrico de confiabilidad con tecnologías de punta.
6. Operar sobre las bases de indicadores nacionales e internacionales de calidad en materia de productividad, competitividad y tecnología.
7. Optimizar la distribución de Mercadería con la reducción de pérdidas técnicas y comerciales.
8. Mejorar los índices de cobrabilidad y recuperación de cartera vencida.
9. Transparentar la gestión mediante la rendición de cuentas.

5. Indicadores de Gestión.

Para medir el desempeño de una empresa o departamento en especial, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. En nuestro trabajo sólo se ha utilizado indicadores cuantitativos.

6.1. Indicadores Aplicados

En base a la recolección de datos, análisis de procesos y resultados de la muestra, se aplicaron 2 indicadores de gestión que facilitó la detección de estrategias.

1. Ficha Indicador: Capacitación de empleados

Este indicador muestra el nivel de capacidad con que cuentan los empleados para ejecutar una venta y cobranza.

Es importante que se capacite al personal de manera continua más aún si la empresa se encuentra en competencias de libre mercado.

Resultados: El Departamento de Ventas, realizó 9 capacitaciones en el año referentes a las ventas y cobranzas, el indicador muestra un 75% de cobertura en capacitación de empleados.

Las 4 capacitaciones restantes no pudieron realizarse puesto que existió un cambio en los cronogramas de tiempo, considerándolas para el siguiente año ocasionando que no se llegue a la meta propuesta.

2. Ficha Indicador: Proceso Óptimo de Ventas

Muestra los resultados de cuán eficiente es el Departamento de Ventas, ya que existen procesos que son solicitados, pero no se las finaliza a tiempo sin considerar su necesidad.

Resultados: El Departamento de Ventas y Cobranzas muestra una efectividad del 89% en cuanto a cumplir con las órdenes de ventas que se requirieron.

En su mayoría las ventas son solicitadas por clientes para cubrir con el déficit de stock mercadería en general que les haga falta.

Al evaluar la muestra de las compras y medir con el índice de efectividad, se puede observar

que la gestión que se aplica para finalizar una venta está muy cerca de la meta esperada.

Conclusiones y Recomendaciones

Después de todo el análisis realizado se presenta a continuación los siguientes tipos de conclusiones:

1. El enfoque estratégico y la propuesta de valor han sido formulados con el fin de ofrecer los máximos beneficios y alcanzar al cumplimiento de los objetivos presentados por la empresa.
2. Se establecieron los indicadores respectivos que servirán como herramienta de medición para establecer el control preciso del cumplimiento de la estrategia.
3. La empresa no cuenta con los procesos del Departamento de Ventas y Cobranzas bien estructurados, no se cumplen con eficiencia los estándares y procedimientos ya establecidos para estos procesos por lo que se está trabajando en mejorar su aplicación.
4. Los beneficios financieros de la compañía serán: una mayor eficiencia operacional, incrementando sus ventas, con un retorno en la inversión de los activos y una mayor rentabilidad. Ya que existirá una mejor operación reduciendo los gastos.
5. Se observaron a través de los índices de gestión ciertas irregularidades en el proceso de ventas que están siendo mejoradas con la aplicación de ciertas estrategias planteadas.

A continuación se presenta las siguientes recomendaciones.

1. Implantar las estrategias formuladas para superar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA.
2. Desarrollar canales de comunicación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso de ventas y cobranzas para garantizar que todos integren el desarrollo de la estrategia y procurar motivar a los trabajadores.

3. Capacitar a lo menos en un 90% a todos los empleados en lo referente al procedimiento de las ventas y cobranzas
4. Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar soluciones constantes, buscar oportunidades de mejoras y cumplir con los requisitos de control interno.
5. Realizar un sistema de gestión dinámico que se pueda acoplar a los cambios de mercado, de esta manera cumplir con el porcentaje de efectividad de ventas que se requieren.
6. Continuar con la aplicación de índices de gestión según la periodicidad que mejor convenga para obtener resultados actuales.
7. Aplicar un manual de procedimientos de ventas y cobranzas según las necesidades internas, ya establecidas previo análisis en este contenido.
8. Si se requiere de cambios o recomendaciones para mejorar el proceso de adquisición, el jefe responsable del área deberá recomendar que se adicione lo recomendado al actual manual de procedimientos con las respectivas aprobaciones.

- [4] Formularios y documentos/ Funciones y responsabilidades del área de auditoría:
<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-auditoria-para-el-sector-público-y-empresas-privadas.pdf>, Diciembre 2011.

Referencias Bibliográficas

- [1] OCCINVERT S.A., Procedimiento para Ventas de Bienes, Obras y Servicios, Diciembre 2010.
- [2] OCCINVERT S.A., Estatuto Orgánico por Procesos, Resolución No. GG089-1 O/UGDCEG/06/05/1, Mayo 2010.
- [3] La Norma ISO 9001, Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización.

http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001, Junio 2011.