



Importancia del cuadro de mando integral en los procesos administrativos de la empresa

Remolinos Farms SAS

Luz Angélica Marulanda Mejía

Jessica Lorena López Cardona

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Contaduría Pública

Mayo de 2021

Importancia del cuadro de mando integral en los procesos administrativos de la empresa

Remolinos Farms SAS

Luz Angélica Marulanda Mejía

Jessica Lorena López Cardona

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Contador Público

Asesora

Sandra Yaneth Cañas Vallejo

Contadora Pública

Mg Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Contaduría Pública

Mayo de 2021

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado especialmente a nuestros padres (Dora Cardona, Isidro Marulanda y Rubiela Mejía), quienes han sido un apoyo incondicional a lo largo de este proceso de aprendizaje, gracias a ellos hemos logrado uno de nuestros más grandes sueños, el cual consideramos que es nuestra herencia más valiosa, a nuestras hijas que fueron la mayor fuente de motivación e inspiración para siempre estar de pie y poder llegar a nuestra meta, a mi compañero de vida, por siempre estar a mi lado con todo su amor incondicional, a nuestros hermanos que nos alentaban a cada día a ser mejores estudiantes y profesionales, que nos vieron rendirnos muchas veces y aun así siempre nos dijeron que lo íbamos a lograr y por último y no menos importante a todos nuestros amigos y familiares.

Agradecimientos

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, nos ayudaste a llegar a una de nuestras más grandes metas, infinitas gracias por habernos acompañado a lo largo de nuestra carrera. Nuestro más sincero agradecimiento a la representante legal de la empresa Remolinos Farms SAS, la señora Beatriz Herrera Jaramillo por permitirnos realizar este proyecto de investigación en su empresa, por brindarnos todo el apoyo y los recursos necesarios en el proceso. A la universidad minuto de Dios, a nuestros docentes que hicieron parte de nuestro aprendizaje en especial a nuestra asesora de proyecto de grado Sandra Yaneth Cañas Vallejo, que con su dedicación y conocimientos profesionales, logramos culminar nuestra carrera profesional. Y a nuestros compañeros con los que compartimos dentro y fuera de las aulas, especialmente (Yuliana e Iván) que en transcurso de la carrera nos volvimos amigos y que ahora seremos eternamente colegas

A todos los mencionados, nuestro más sincero agradecimiento.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras.....	8
Resumen y palabras clave.....	9
Abstract.....	10
Introducción	11
CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO	12
1 Planteamiento del problema	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO	15
2 Marco Referencial	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Marco legal.....	18
2.3 Marco Teórico	25

Importancia del cuadro de mando integral en los procesos administrativos	6
2.4 Marco conceptual	34
3 Diseño Metodológico	36
3.1 Enfoque y tipo de investigación.....	36
3.2 Objeto de estudio.....	38
3.3 Técnicas e instrumentos	38
3.4 Procedimientos	39
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	41
4 Análisis de resultados	41
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
5 Conclusiones.....	50
6 Recomendaciones	51
Referencias.....	53

Lista de tablas

Tabla 1: Marco Legal. Fuente: Elaboración propia. Pág., 18

Tabla 2: Saldo de estado de cartera antes y después de la implementación del cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia. Pág., 42

Lista de figuras

Figura 1: Saldo de estado de cartera antes y después de la implementación del cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia. Pág., 43

Figura 2: Saldo de estado de cartera. Fuente: Elaboración propia. Pág., 43

Figura 3: Cuestionario de control interno. Fuente: Elaboración propia. Pag., 45

Figura 4: Estado inicial del proceso. Fuente: elaboración propia. Pág., 47

Figura 5: Procedimiento actual en la empresa. Fuente: Elaboración propia. Pág., 48

Resumen y palabras clave

Debido a la gran expansión internacional de Remolinos Farms SAS, la empresa ha aumentado su músculo financiero y operacional de manera significativa, sin embargo, debido a carencias de políticas contables, se presenta información inexacta dentro de las áreas de la compañía, pérdidas monetarias debido a reproceso y una ineficiente gestión de cobro de cartera en la empresa. Por esta razón se crea la necesidad de diseñar un sistema de Control interno para el departamento de cartera de la empresa, partiendo desde la realización de un diagnóstico en cuanto a los factores internos y externos de acuerdo con las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades, por medio de una investigación cualitativa, iniciado a través de la observación, entrevistas y listas de chequeo aplicados al jefe de cartera de la empresa. Para finalizar, se implementó un modelo de diferentes políticas y procedimientos para el área de cartera de la empresa Remolinos Farms SAS, y posteriormente se presentará una herramienta de gestión empresarial que permite medir la evolución de la actividad de la empresa, así como sus resultados.

Palabras claves: *recaudo de cartera, control interno, cuadro de mando integral, indicadores financieros.*

Abstract

Due to the great international expansion of Remolinos Farms SAS, the company has increased its financial and operational muscle significantly, however, due to deficiencies in accounting policies, inaccurate information is presented within the company's areas, monetary losses due to reprocessing and inefficient portfolio collection management in the company. For this reason, the need to design an internal control system for the portfolio department of the company is created, starting from the realization of a diagnosis regarding internal and external factors according to threats, weaknesses, strengths and opportunities, through qualitative research, initiated through observation, interviews and checklists applied to the company's portfolio manager.

Finally, a model of different policies and procedures was implemented for the portfolio area of the company Remolinos Farms SAS, and later a business management tool will be presented that allows measuring the evolution of the company's activity, as well as its results.

Key words: *portfolio collection, internal control, balanced scorecard, financial indicators.*

Introducción

Partiendo de la premisa que lo que no se mide no se controla, se evidencia la necesidad de implementar un plan de mejora para el proceso de recaudo de cartera en la empresa exportadora de follajes Remolinos Farms SAS, que permita, además de maximizar las ganancias, reducir pérdidas monetarias, justificar políticas contables establecidas en la empresa y aumentar la eficiencia en la gestión de cobro de cartera.

El presente trabajo se realiza con el fin de analizar la implementación del plan de mejora aplicado al área de cartera de la empresa Remolinos Farms SAS, esta área está encargada de llevar a cabo actividades imprescindibles como llevar un control adecuado de entradas y salidas de efectivo, otorgar créditos e igualmente realizar gestiones efectivas con el fin de mantener al día los créditos, a través del diseño de estrategias y herramientas de recaudo efectivo de la cartera que permitan evitar altos índices de morosidad.

Lo anterior exige indudablemente una administración de cartera eficiente, lográndose a través de un plan de mejora que dé control interno a los procesos esta área. En principio, se pretende realizar un diagnóstico interno para el área de cartera, obteniendo así información acerca de las diferentes fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, con el fin de obtener una visión integral acerca de la situación actual que atraviesa la empresa Remolinos Farms SAS, y a partir de dicho diagnóstico alinear dicho trabajo de investigación dando un control más adecuado de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Sumado a esto, dicho trabajo representa un aumento en la confiabilidad de los informes financieros de la empresa, obteniendo como consecuencia o una información pertinente para la toma de decisiones de la organización.

CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO

1 Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

Los trámites de recaudo de cartera forman parte de los avances que toman mayor relevancia para las empresas; dicho proceso debe estar alineado a unos parámetros donde brinden información confiable y actualizada sobre el estado de las cuentas por cobrar. Así mismo, y más aún si la empresa se encuentra en un ámbito internacional, mejorar el recaudo de cartera es de suma importancia para lograr el cumplimiento de sus obligaciones a terceros.

Con respecto al proceso de control de recaudo de cartera, y los objetivos empresariales de la compañía Remolinos Farms SAS, actualmente existen procesos que se han desarrollado de manera errónea, debido a que la persona responsable de cobro de cartera, realiza un proceso inadecuado; las personas encargadas de solicitar las facturas y que tienen la responsabilidad también de hacer el mismo recaudo. Sumado a esto, los siguientes acontecimientos han ocasionado deficiencias significativas dentro del proceso mencionado.

Por lo anterior, para explicar la problemática que se presenta, en la siguiente cifra se puede evidenciar el saldo de cartera al iniciar el año 2020, lo cual presenta un equivalente a 20.679 USD con más de 365 días de mora, considerada como cartera de difícil cobro.

Por otra parte, el cambio constante de personal para esta área se suma a uno de los principales inconvenientes, debido a constantes capacitaciones y reinicio de procesos que, indiscutiblemente, disminuyen la eficiencia en el proceso de gestión de cartera.

Adicionalmente, las políticas contables establecidas en la organización se consideran deficientes y desmejoran el proceso de recaudo de cartera.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo se puede llevar a cabo el análisis del proceso de recaudo de cartera de la empresa Remolinos Farms SAS por medio del cuadro de mando integral?

1.3 Justificación

Desde el comienzo de la vida crediticia, la tarea fundamental en el área contable de cualquier empresa reposa en la necesidad de recuperar tanto el dinero como los intereses generados por los créditos otorgados, cumpliendo paralelamente con la minimización de riesgo y aseguración de un porcentaje de retorno. Durante años, el área contable de la empresa Remolinos Farms SAS, de manera informal, llevaba a cabo su procedimiento de recaudo de cartera sin distinción de problemas. Pero, en el último año, la empresa se ha fortalecido en el mercado colombiano, y a través de dicha consolidación ha podido globalizarse a través de procesos de exportación a diferentes países como Estados Unidos. Estos hechos han complejizado los procedimientos de recaudo de cartera llevados a cabo por el área contable, obteniendo como consecuencia una falta de control y seguimiento contable de la empresa.

Por esta razón, Remolinos Farms SAS se ha visto en la necesidad de seguir consolidándose tanto en mercados nacionales como internacional y realizar una mejora continua en el proceso de las negociaciones con clientes. La inexistencia de la persona responsable de trámites de cobro y de recuperación de cartera efectiva en la empresa ha conllevado durante años

a presentar pérdidas de recursos económicos, situación que es presentada evidentemente por la falta de control, falta de seguimiento constante a los deudores.

De esta manera, una eficiente implementación de control interno y organizacional permitirá que la empresa exportadora de follajes Remolinos Farms SAS, pueda medir y comprobar la eficiencia de su gestión con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados, además de optimizar los procedimientos de recaudo de cartera y salvaguardar recursos con el fin de asegurar el correcto desempeño organizacional de la empresa.

A través del análisis de los procesos de recaudo de cartera por medio del cuadro del mando integral, se pretende que la empresa Remolinos Farms SAS pueda establecer un eficiente recaudo de cartera y hacer frente a las falencias internas presentadas actualmente, garantizado a su vez el flujo de ingresos a la empresa y la cobertura a sus clientes, así como los convenios establecidos con sus proveedores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar a través del cuadro de mando integral el proceso de recaudo de cartera en la empresa Remolinos Farms SAS.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar cómo se lleva a cabo el proceso de recaudo de cartera en la empresa acorde a los manuales y procedimientos con los que cuenta la compañía.

- Determinar los niveles de riesgo que presenta el proceso de recaudo de cartera, después aplicar los manuales y procesos con los que cuenta la compañía.
- Dar a conocer la articulación del proceso de cartera versus el cuadro de mando integral.

CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO

2 Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Es esencial, realizar un análisis detallado a las diferentes teorías, técnicas, autores y metodologías aplicadas frente a la problemática de recaudo de cuentas en una organización para tener una visión más clara de lo que se necesita implementar de acuerdo a la estrategia programada y que así se pueda llegar a la meta planteada para cumplir los objetivos. Como expone Uribe,(2002) pág. 119, “el estado del arte es una investigación sobre la producción investigativa de un determinado fenómeno. Este permite develar la dinámica a partir de la cual se ha desarrollado la descripción, explicación o comprensión del fenómeno en estudio y la construcción de conocimientos sobre el saber acumulado”.

Según lo que expone Casas, (2016) en su trabajo Plan de Mejoramiento Para el Recaudo de Cartera Morosa en la Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones, Hato Viejo y Otras de los Municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP.

A través de este plan de mejoramiento de recaudo de cartera, se logra evidenciar que este es realizado para la asociación de usuarios del acueducto regional portones Hato Viejo y otros municipios de San Bernardo, se logra establecer las variables y restricciones importantes del estudio y establecer mediante la teoría de restricciones estrategias que mejoren la situación actual que se venía presentando en la asociación. Como lo expresa el autor López, (2019) Modelo de gestión para la recuperación de cartera en la empresa “Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda.”

Con este modelo de gestión se logró realizar el análisis con respecto al caso de la empresa Importadora Alvarado Vásconez CIA. LTDA, y se identifican una falta de metodologías y estándares relacionados con las formas en las cuales se deben cobrar y las pautas necesarias para eso, por lo tanto, se desarrolla e implementa un modelo de gestión de cobro Según Andrade, (2013) Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011.

Se analiza el caso del Banco Pichincha, en donde se obtuvieron un bajo retorno de las recuperaciones de cartera, por lo tanto, se establece un modelo de gestión que permita establecer las actividades, funciones y procesos necesarios para precisar la estandarización del cobro de cartera. Se da cuenta de la importancia de realizar gestiones de cobro de cartera aceptables en la parte administrativa del Banco Pichincha.

Así mismo como lo plantea Gordon,(2016) Estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular y solidario del Ecuador

Aplicando estas estrategias de recuperación de cartera, se establece un modelo de gestión, que permite recuperar la cartera vencida y disminuir la morosidad de las diversas cooperativas de ahorro y créditos financieros, estableciendo las políticas, procedimientos y procesos necesarios, de aquí nace la importancia de las estrategias de cobro de cartera en los sistemas financieros. Como lo exponen los autores Díaz & Herrera ,(2018) Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una Universidad.

En esta propuesta de mejora, se analiza el proceso de cobranza de una universidad, donde se obtiene diversas falencias y restricciones que limitan el proceso, por lo tanto se aplica teoría de las restricciones, para lograr su reestructuración y la modificación de los sistemas de gestión de cobros. Según Calvachi & Gonzales, (2013) Modelo de Gestión Gerencial para el Crecimiento Productivo de las Pymes en Colombia. Caso aplicado a CIDMA SAS.

La dinámica cambiante de la industria de confecciones en Colombia aumenta la incertidumbre en la toma de decisiones de las estrategias de las Pymes, que permiten disminuir los riesgos y desarrollar modelos de gestión de las teorías de restricciones, para aumentar la competitividad del sector.

2.2 Marco legal

T i p o d e n o r m a	N ú m e r o	Fecha de expedición	Entida d que emite	Objetivo de la norma	Cita
--	--	--------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------------

L e y	1 1 1 6	2 0 0 6	Congreso de la república	Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.	<p>ARTÍCULO 1o. FINALIDAD DEL RÉGIMEN DE INSOLVENCIA.</p> <p>El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley, tiene por objeto la protección del crédito recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor.</p> <p>El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, operacional, administrativa, de activos o pasivos.</p> <p>El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor.</p> <p>El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones</p>
-------------	------------------	------------------	--------------------------------	---	---

					comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias
--	--	--	--	--	--

I e y	100	1 9 9 5	Superintend encia Financiera De Colombia	Por el cual se establece las reglas relativas a la gestión del riesgo crediticio	Capitulo II. En el presente capítulo se señalan los principios, criterios generales y parámetros mínimos que las entidades vigiladas deben observar para el diseño, desarrollo y aplicación del Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC) con el objeto de mantener adecuadamente evaluado el riesgo de crédito implícito en los activos.
I n s t r u c t i v o	00 2	2 0 1 4	Contaduría general de la nación	Representantes legales y otros niveles directivos, jefes de áreas financieras, jefes de control interno, jefes de contabilidad y contadores de las entidades contables públicas de los	Instrucciones para la transición al Marco Normativo para Empresas que no cotizan en el Mercado de Valores, y que no Captan ni Administran Ahorro del publico.

				nacional y territorial.	
--	--	--	--	-------------------------	--

R	4	2	Contaduría general de la nación	Por medio de la cual se modifica el	Se expresan mediante código y denominación, las cuentas y subcuentas en la estructura del
e	6	0		catálogo General de	Catálogo General de Cuentas del
s	6	1		Cuentas del Marco	Marco Normativo para Empresas que
o		6		normativo para	no cotizan en el Mercado de Valores, y
l				Empresas que no	que no Captan ni Administran Ahorro
u			Cotizan en el	del público.	
c			Mercado de Valores,		
i			y que no captan ni		
ó			Administran Ahorro		
n			del público.		

R	1	2	Contaduría	Cuentas que	Reconocimiento, Medición,
es	3	0	general de la	Utilizarán las	Revelación y Presentación de los
ol	9	1	nación	entidades obligadas a	Hechos Económicos; los
u		5		observar dicho marco.	Procedimientos Contables; las guías de
ci					Aplicación; el Catálogo General de
ó					Cuentas y la Doctrina Contable
n					Pública.

Tabla 1: Marco Legal. Fuente: Elaboración propia

Ley 1116 del 2006. Es indispensable comprender que es en primer lugar la insolvencia, el cual según el diccionario de la RAE, se define como la incapacidad de pagar una deuda, de esta manera, se entiende como estas obligaciones financieras traen consigo una situación crítica para la organización y puede llevar a esta a la quiebra, al igual que el tener un mal gerenciamiento del recaudo de cartera, debido a que este no retorna el dinero a la organización, Permitiendo así que no exista un flujo de dinero dentro del ciclo productivo, por lo tanto, el gobierno establece una serie de requisitos y características para apoyar a este tipo de empresa y buscar que mejoren y potencializar sus beneficios a situaciones que se pueden enfrentar de crisis, que se hacen necesarias en la instauración de normas que se ajusten a las coyunturas de las situaciones y que permita ser un salvavidas para las empresas.

Existen diversos riesgos a los cuales se ve expuestas las empresas en el momento de realizar créditos o ventas de contado, estando inmersas en la incertidumbre por caer en la irrecuperabilidad del dinero, sin embargo, esta ley 100 de 1995 permite establecer una vigilancia que logra dar un asesoramiento a las empresas para mitigar ese riesgo, y de esta manera no tener una mayor pérdida en su patrimonio. De esta manera se permite establecer dentro de las empresas, una evaluación constante de los diferentes créditos otorgados a las entidades y personas naturales para que así se permita disminuir los riesgos de las empresas y que puedan seguir prestando sus servicios, con una seguridad de que el sistema evaluado por la organización mantiene bajo control los perfiles de riesgo de los clientes, siendo esto de gran ayuda para la obtención de mejores resultados dentro de la compañía.

En este marco normativo 002 de 2014, se logra dar un se logra dar un acompañamiento con respecto a la preparación y la presentación de información financiera de las empresas que no cotizan en el mercado, así como de la medición, la presentación de procedimientos

contables, entre otros, siendo este un gran apoyo para lograr identificar con anterioridad, los diferentes puntos vitales los cuales se debe de poner mayor atención y permitiendo así tomar acciones oportunas, así el recaudo de cartera, permitirá tener una mayor evaluación y gestión en este tipo de empresas.

La Resolución 139 de 2015 permitió expedir mediante este instructivo, la orientación completa con respecto al recaudo permite establecer los marcos normativos contables definidos por la CGN para las empresas que no captan ni administran ahorros públicos, estableciendo el catálogo de cuentas, realizando los ajustes y unificando las normativas y las nomenclaturas importantes de dichos regímenes, de este modo, se establece un control directo y fácil con respecto a la evaluación de las entidades prestadoras de servicio.

2.3 Marco Teórico

El recaudo de cartera se considera un área importante en las organizaciones, ya que realizando este proceso se puede evidenciar un mejor seguimiento a los ingresos de la empresa para así de este modo poder cubrir sus gastos y egresos. Su importancia radica en el control de cada uno de los factores que componen los ingresos en la empresa, contribuyendo a su vez a la gestión del área contable al integrar los sistemas de manera dinámica para facilitar el análisis del recaudo de los recursos.

Modelos de gestión

De esta manera, se enuncian algunos modelos de gestión aplicables al presente proyecto, según Adams & Roberts (1993), una de las herramientas más efectivas para el recaudo de cartera

es el modelo EP2M. Dicho modelo se centra en el análisis de la evolución de diferentes indicadores, a partir de una perspectiva interna como externa de una organización.

Por otro lado, según el Modelo de Gestión empresarial de lean, se supone eliminar todo lo que se suponga un desperdicio organizacional. Para la identificación de esto se utiliza la herramienta DMAIC, la cual comprende: definir, medir, analizar, implementar y controlar. De esta manera, se reducen tiempos y costos y mejora la satisfacción de los clientes.

Cada empresa debe ser vista como un conjunto de relaciones internas y externas interrelacionadas entre si y no como un grupo de departamentos o procesos independientes, cuando toda la empresa trabaja en conjunto para lograr un objetivo, se puede lograr resultados enormes, se debe tener en cuenta la importancia del trabajo en equipo, la dedicación y responsabilidad de todos los miembros que conforman una organización. “El Modelo Deming recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o control de la calidad en toda la empresa (CWQC)”. El principal objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implementación de control de calidad en toda la organización, se hayan obtenido buenos resultados. (Isotools, s.f, p. 6)

Por último, López y Hernández (1999), propone el modelo SIGER, que consiste en realizar una incorporación de la definición de la estrategia, responder a las necesidades de las empresas ofreciendo herramientas eficientes que brinden aportes útiles a la cultura organizativa de las organizaciones, la importancia de la comunicación en toda la organización y además la alineación de los objetivos departamentales, enlazado con los objetivos estratégicos. Según esto se hace especial énfasis en la carencia de metodologías para modelar los aspectos variables del sistema y se identifican las oportunidades de investigación y desarrollo del área, en el contexto de las empresas. En este sentido el autor se centra principalmente en los métodos pertinentes que

deberían ser aplicados en todo un proceso de investigación e implementación de cualquier proceso, principalmente el de recaudo de cartera, que es el tema principal de este trabajo. Con el fin de seleccionar el método más adecuado para el presente proyecto se aborda este tema y se considera que el que más se acerca sería el método de modelos integrados para cartera, este modelo consiste en la articulación de varios contextos, que están dentro de un sistema de control en área, en el presente proyecto será importante profundizar en ello, ya que esto nos permitirá identificar el más apropiado que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Aplicación del cuadro de mando integral

En este orden de ideas, es importante analizar una herramienta que se ha utilizado a lo largo de los años en las empresas, con la intención de integrar y combinar diversos indicadores financieros y no financieros, que permitan identificar el núcleo de los procesos que generan valor para la empresa y cumplir con las políticas estratégicas (Martínez, 2002; Dávila, 2003). El cuadro de mando integral ha sido estudiado y aplicado por diversos autores dentro de la industria, a continuación, se realiza el análisis de cada uno de ellos, y los resultados obtenidos.

Calidad y cuadro de mando integral al servicio de los dirigentes de las empresas

El autor demuestra la importancia que tiene el cuadro de mando integral para gestionar de forma correcta una organización, al igual que se convierte en una herramienta estratégica para la empresa, permitiendo mejorar la calidad, el servicio al cliente y la rapidez de reacción con respecto a los diferentes factores que se presenten en la organización.

Se logra comprender la pertinencia de este tipo de herramientas, para el control de los diversos procesos con respecto al recaudo de cartera de la organización, permitiendo comprender y conocer su impacto en el proceso de servicio al cliente, el mejoramiento de las actividades de la empresa y así poder tener un flujo de caja continuo que permita amortiguar las cuentas por pagar que se han venido viendo afectado por la misma problemática. (Esteban, 2003)

Propuestas para la implementación del cuadro del mando integral en proyecto de empresas sociales.

Establece la forma en la cual el cuadro de mando integral permite realizar una gestión y un control minucioso de los diferentes procesos dentro de la organización. Permitiendo comprender su importancia en el control y en el diseño de un posible proceso de recaudo de cartera partiendo de las diversas necesidades diferentes de cada una de las compañías. (Escobar y Jiménez, 2002)

Tener esta herramienta implementada en la empresa Remolinos Farms SAS, será importante porque se tendrá claro cada paso para el recaudo, la importancia de la vigilancia al recaudo de cartera de clientes morosos que se le ha vendido a crédito y que por alguna razón no ha realizado la cancelación de sus facturas, esto permite un mayor control y estabilidad a la empresa.

Indicadores financieros para el Balanced ScoreCard

En el artículo, se desarrolla el análisis con respecto al sector arrocero y el de la confección en el departamento de Tolima, con la intención de identificar la carencia en cuanto a la toma de decisiones y la integración con la estrategia debido a que no utilizan la herramienta del Balance Score Card en sus procesos financieros. (Villabón, 2006)

Modelos de gestión

Es importante identificar dentro de los procesos nucleares de una organización con miras al crecimiento en el mercado, el establecimiento de reglas y estándares que permitan contribuir a la gestión de diversos procesos que mejoran la productividad, la eficiencia y la obtención de los objetivos organizacionales. Es por esto como, mediante los modelos de gestión, se obtiene un mejoramiento en el área de recaudo de cartera.

Teoría de las restricciones

Debido a la globalización, los cambios constantes y el dinamismo de los sectores articulan y establecen diversas restricciones y limitaciones, no solo físicas sino políticas o de diversas índoles, es por esto como es importante conocer y aplicar una herramienta en la cual, se puede realizar un análisis exhaustivo de las variables esenciales del proceso de recaudo de cartera, sus limitaciones y alcance, y así establecer estrategias y gestionar los procesos de la empresa.

Construcción de Cuadro de Mando Integral

Según Norton & Kaplan, (2000), p. 30, para conseguir los resultados de eficacia y eficiencia, se deben seguir unos pasos, entre ellos encontramos los siguientes:

- 1) Obtener aprobación y el apoyo de la alta dirección: esto implica que los directivos de la empresa identifiquen el problema y estén de acuerdo con los propósitos del proyecto
- 2) Seleccionar al líder del proyecto: Normalmente es un miembro de la alta dirección, quién puede contar con un asesor externo quien le ayudará en la construcción del CMI.

El cuadro de mando integral realiza un control eficaz y oportuno a las estrategias que son

utilizadas dentro de las empresas, esta herramienta permite realizar un autocontrol y medición de periodos determinados, en este caso en el área de cartera permite realizar una mejora continua al recaudo del efectivo. Esta herramienta siempre estará alineada a los objetivos y la visión de la empresa.

Beneficios de la implementación del CIM en la empresa Remolinos Farms SAS para el área de cartera

Mayor claridad estratégica en todos los niveles de la empresa. Debido a que no todos los niveles de la empresa tienen conocimiento acerca de la estrategia organizacional, por lo tanto, no todo el personal conoce los procedimientos e instructivos relacionados al proceso de cartera en Remolinos Farms SAS.

La información estratégica se encuentra dispersa y el proceso de cartera de la empresa tiene baches, por lo cual la implementación del CMI permite determinar el proceso ideal de recaudo de cartera que le convenga a la empresa y mitigue el riesgo de pérdida.

Aplicación del Cuadro de Mando Integral

Este modelo tiene como objetivo ayudar a la empresa Remolinos Farms SAS, a implementar su estrategia de gestión de cartera de manera efectiva, debido a que el Cuadro de Mando Integral ha logrado aplicarse en diferentes organizaciones en nuestro país con bastante éxito; al realizar esta aplicación de este modelo de gestión, la comunicación en la organización es de vital importancia al aplicar las estrategias del cuadro de mando integral, cada área debe conocer su cargo y la importancia de este, para así lograr los objetivos planteados en la empresa y que estos puedan ejecutarse a cabalidad. La metodología del Cuadro de mando Integral, desarrollada por (Norton & Kaplan, 2000, p.30) ambos profesores de Harvard, fue la respuesta a

necesidades de varias organizaciones que presentaban falencias en el desarrollo de sus procesos, en cuanto a la comunicación de la visión estratégica.

Administración del efectivo

De esta forma, se toma como base fundamental en cuanto a la contabilización de la cartera de la empresa , ya que mediante este proceso se conocerá una información suficiente y más completa de la situación financiera, para la empresa Remolinos Farms SAS, tal vez no se refleje en este momento, el resultado como tal, en base a lo anterior y teniendo en cuenta los fundamental del recaudo en la empresa, se podría reflejar en continuidad con un debido proceso y manejo adecuado de la implementación del cuadro de mando integral. Sin embargo muy seguramente ya sea por el buen o mal funcionamiento de los procesos y lineamientos establecidos, esto se evidencia como consecuencia, en la parte financiera de la empresa, si no se lleva por ejemplo, un buen recaudo se representara como dinero perdido. En el sentido contrario si se lleva un buen recaudo se obtendrá un rendimiento económico, mediante la optimización de los procesos.

Según Ortiz (2004), pág. 3,” existen tres motivos o razones para mantener saldos en la caja, el primero corresponde al motivo de transacciones, que es el efectivo autorizado para cubrir gastos como el pago de nómina, impuestos entre otros. El segundo motivo es el de compensación que corresponde a la sumatoria de los saldos en las cuentas bancarias, el último motivo es el de previsión, el cual la su función es mantener efectivo para cubrir posibles contingencias, cuando el nivel de ingreso a caja sea menor de lo esperado”.

Componentes del control interno.

Ambiente de control: Comprende todo el personal de la empresa que se encuentra capacitado profesionalmente para interactuar de una forma positiva en un marco de comportamiento ético, teniendo en cuenta sus valores y principios profesionales. Mejía Quijano, R. (2012), plantea que, Implantar una cultura de Autocontrol en las organizaciones requiere del conocimiento del tema y de entender cómo eliminar las barreras que impiden su establecimiento.

Valoración de riesgo: Integra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de los objetivos en las organizaciones, se dice que la evaluación de riesgos es el componente más importante de control interno, así como lo menciona Dorta, V. J. A. (2004), Nos centraremos en la evaluación de riesgos por considerar que, en cierta medida, constituye el núcleo neurálgico sobre el que giran el resto de los componentes del sistema de control interno.

Sistemas de información: Las organizaciones deben contar con sistemas de información eficaces y eficientes para así brindar una información adecuada y real.

Actividades de control: Son todos los procedimientos y políticas que se deben seguir para dar cumplimiento a los objetivos y controlar los riesgos.

Seguimiento: Cuando se implementa un sistema de control, se debe supervisar para así dar cuenta de que si se le esté dando cumplimiento a cada uno de los logros propuestos.

Uno de los factores internos y elemento clave importante en las organizaciones es la selección del personal; González; Salazar; Ortiz y Verdugo (2019), mencionan. “En una organización es importante que la selección del personal tome como referencia las competencias académicas y la experiencia de los aspirantes puesto que esto redundará en mayor y mejor nivel de

competitividad, productividad y rendimiento” (p.258), éste es un punto muy importante al momento de la selección del personal, las empresas necesitan personal competitivo que tengan un amplio conocimiento del cargo a desempeñar y les guste trabajar en equipo, para que entre todos aporten valor a las empresas, de este personal depende el éxito de la organización. La buena actitud, la inteligencia, el carácter, la motivación, son pilares fundamentales de un personal competitivo.

Los procesos administrativos son un conjunto de actividades que tiene como objetivo realizar un desempeño correcto, oportuno, libre de error, eficaz y seguro; las actividades que se realizan en determinada área de una empresa deben ser realizadas simultáneamente con administración y operaciones, de tal manera que no se presenten retrocesos en las empresas y que se logren los objetivos empresariales propuestos, los manuales de procedimientos son los indicados para estos procedimientos, como lo menciona, Villamarin Parra, Ana Paola(2020). “La implementación de los controles reduce la ocurrencia de errores, mala gestión y fraudes en toda la administración y operación de la entidad, asimismo protege los recursos e indica los beneficios que da a la empresa, esto genera un impacto positivo ante las entidades de control”

Recuperación de cartera

En primer lugar, se debe de identificar que la recuperación de cartera depende de dos factores: que los recursos se utilicen y se recuperen, para continuar con este ciclo indefinidamente, y que se cumpla con la misión. De esta manera, cuando el cliente no paga, se rompe la cadena y se limita la posibilidad de invertir este dinero dentro de la empresa, entendiendo así que los recursos provenientes de la cartera se convierten en parte del patrimonio de la empresa y permiten su supervivencia, por lo tanto, este procedimiento contiene, la

administración, el monitoreo, la recuperación y el acompañamiento en todo el proceso de recaudo para con el cliente.

Y en la ISO 9000 (Yáñez & Yáñez, 2012, p, 52) nos indica sobre la importancia de la mejora continua ya que hay gran demanda del cliente al exigir calidad en los productos, también muestra cómo implementar sistemas de mejora mediante auditorías, lo cual permite identificar los retos y oportunidades siendo estos factores de cambio y éxito de las organizaciones.

2.4 Marco conceptual

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral se considera como una herramienta de gestión empresarial de especial importancia para medir la evolución de la actividad de una compañía. Esta herramienta se desarrolló en el año 1992, proporcionando una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia. Así mismo, el CMI traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos desde diferentes perspectivas, las cuales son: *Perspectiva Financiera*, *Perspectiva Cliente*, *Perspectiva de Proceso Interno*, *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*. (Norton & Kaplan, 2017).

Estas perspectivas permiten a las organizaciones tener objetivos claros en cuanto al sostenimiento y crecimiento empresarial, para que así mismo puedan identificarse dentro del mercado, y al mismo tiempo identificar sus clientes potenciales para que a estos se les pueda brindar un producto o servicio a satisfacción. Pero no solo es tener definidos unos objetivos claros sino también identificar los procesos críticos que se presentan a la hora de querer dar cumplimiento a los objetivos.

Los clientes juegan también un papel importante en este proceso, pues de ellos dependen los recaudos su disponibilidad para dar continuidad a las ventas, si se tiene establecido las cantidades de los productos y la determinación de tiempos, será más fácil para los clientes llevar sus respectivas estrategias y lineamientos con los procesos de sus empresas, de esta forma esto se vuelve un encadenamiento, en donde todos dependemos de todos, un proceso depende de otro, y finalmente todos como empresas y organizaciones con un fin en común de optimizar cada vez más su rendimiento económico y competitividad en el mercado.

Los sistemas de gestión son un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar las metas (Kaplan y Norton 2000). Todo este proceso de fortalecimiento permitirá al área un adecuado manejo, con unos lineamientos seguros a la hora de registrar la información en la parte financiera de la empresa, teniendo en cuenta que esta representación económica, es la parte rentable y funcional de toda empresa, por otra parte resaltar el impacto que representa el recaudo a la parte de la economía y rentabilidad, en donde de ello dependen todos los procesos de producción, operación y rendimiento en el ejercicio de la actividad económica de la empresa.

La cartera son cada una de las deudas que los clientes tienen con la empresa, este recaudo de cartera lo puede realizar propiamente la empresa o por medio de terceros, por medio de la cobranza de cartera se realiza un acuerdo de pago, en caso tal de que el cliente no pueda pagar inmediatamente, la gestión del cobro de cartera permite a las empresas mayor estabilidad, y así mismo puede saldar obligaciones que se tenga con proveedores. Según La Gran Enciclopedia de Economía, ésta se define como “el conjunto de inseparables posiciones en todos

los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución.” (La Gran Enciclopedia de Economía, 2020).

3 Diseño Metodológico

3.1 Enfoque y tipo de investigación

Método sistematización de experiencia (SE)

El método aplicado en el desarrollo del presente trabajo fue el método sistematización de experiencia, en donde mediante la experiencia y sistematización de los procedimientos aplicados y la acción pertinente sobre el manejo actual del recaudo se evidencia su funcionamiento y como se lleva hasta día de hoy todos los procesos de esta área y las demás que la vinculan. Se trata de una orientación que, a partir de lo ya descrito y explicado, se centra en predecir de lo que va a pasar en el futuro si, en esa situación de la realidad, se hace un determinado cambio. Sobre la base de las respuestas al “¿cómo?” y al “¿por qué?”, como premisas, se afirma que, si se hace el cambio, sucederá tal cosa. (Castillo, 2020)

El presente trabajo, pretende a través de un análisis de los procesos de recaudo de cartera por medio del cuadro de mando integral, realizar una serie de actividades con respecto a los procesos que se realizan en esta área de la empresa, estas actividades son divididas en 2 fases:

Fase 1: Analizar cómo se lleva a cabo el proceso de recaudo de cartera en la empresa acorde a los manuales y procedimientos definidos.

En esta fase, se busca reconocer e identificar las diversas problemáticas que presenta el área de cartera de la empresa exportadora de flores y follajes Remolinos Farms SAS.

Fase 2: Dar a conocer los resultados de acuerdo al análisis que se da en el cuadro de mando integral en el desarrollo óptimo del proceso.

De acuerdo a la implementación y aplicación del cuadro del mando integral en la empresa de flores y follajes Remolinos Farms SAS, mediante el proceso de observación y análisis se verifican cada uno de los procesos planeados y realizados para su buen funcionamiento, en donde se evidencia que efectivamente si se esté utilizando correctamente la base de datos implementada por parte del personal encargado del recaudo de cartera. El autor Rubert, (2001) nos habla sobre la importancia de la aplicación de diagramas de procesos para realizar el análisis entre cliente y proveedores, los cuales son base fundamental para mejorar los resultados.

Tipo de investigación

Enfoque de la investigación:

Reflexivo y constructor de la experiencia. “La experiencia es una construcción conversacional e intersubjetiva. Sus acciones pueden ser, de parte de los sujetos, objeto de reconstrucción, autorreflexión, recreación, comprensión y transformación. En ello se asume la producción de sentido colectivo e intencionado sobre la experiencia; el reconocimiento de los contextos, factores y elementos que la configuran; y los saberes que se poseen sobre ella. La SE es concebida como actualización de la memoria individual y colectiva, en donde se potencia la capacidad de los grupos para representarse y representar su experiencia. El relato que resulta de la fase de reconstrucción narrativa de la experiencia se constituye en la base del análisis y la interpretación crítica, además de alimentar la memoria colectiva y dar identidad”. (Cendales &

Torres, 2003, pág. 9).

En este sentido la metodología representa la descripción y valoración del método a utilizar, por lo tanto, se consideró pertinente la aplicación está, en el desarrollo de este trabajo. Se realizó una recolección y el análisis de datos de la cartera de la empresa, una vez identificadas las principales falencias presentadas actualmente en el recaudo de cartera, se obtiene como base principal para dar inicio a articulación adecuada de esta área, a partir de este proceso se procede a la creación de bases de datos y recolección de información que va servir para el análisis partiendo cuadro de mando integral componente importante del control interno.

3.2 Objeto de estudio

Área de cartera de la empresa Remolinos Farms SAS, se encuentra ubicada en la ciudad de Rionegro, Antioquia, esta empresa se dedica al cultivo de flores de corte.

3.3 Técnicas e instrumentos

Fuentes de información

Para el desarrollo del objetivo del presente proyecto, es necesario y esencial, contar con la autorización de los gerentes y personas encargadas de los procesos y presentar de forma correcta y analítica la problemática presentada por la empresa exportadora de follaje, se establecen fuentes y técnicas de recolección de información que permita asegurar la confiabilidad y la determinación de ésta.

Fuentes primarias

En este caso se utilizaron fuentes primarias, extrayendo información del conocimiento de los procesos del área con el que cuenta los distintos empleados de la misma, observaciones con respecto al procedimiento de recaudo de cartera actual y hallazgos evidenciados en las áreas. A través de la recolección de la información, esta se realizó mediante la aplicación de encuestas a los diferentes actores que intervienen en el proceso, logrando así abarcar diferentes perspectivas acerca del proceso actual de recaudo a los clientes internacionales y nacionales de la compañía.

Fuentes secundarias

Para el desarrollo de la investigación se permite realizar una revisión sistemática y bibliográfica a través de revistas, repositorios educativos, artículos de investigación y datos históricos de los procesos llevados a cabo por la empresa en años anteriores, y que así se permita complementar la visión.

3.4 Procedimientos

Ejecución y desarrollo de los objetivos

- **Analizar cómo se lleva a cabo el proceso de recaudo de cartera en la empresa acorde a los manuales y procedimientos con los que cuenta la compañía.**

Se logra reconocer dentro de las problemáticas identificadas las diversas falencias en cuanto al proceso de recaudo de cartera dentro de la empresa exportadora de flores y follajes Remolinos Farms SAS, los puntos vitales a los cuales se debe de prestar mayor atención para

lograr la mejora en cuanto a los diversos procesos y las metas establecidas dentro de la compañía, correspondientes a las obligaciones de terceros, se precisan en:

- La inexistencia de responsabilidades dentro de los diversos trámites de cobro y la recuperación de cartera efectiva
 - Cambio constante del personal del área, disminuyendo la eficiencia y experiencia de este proceso
 - Deficiencias en las políticas contables, donde falta claridad y pertenencias con respecto a las dinámicas de la empresa.
- **Determinar los niveles de riesgo que presenta el proceso de recaudo de cartera, después aplicar los manuales y procesos con los que cuenta la compañía.**

Para el desarrollo y ejecución de este objetivo, se realizaron las siguientes actividades:

Revisión de los extractos bancarios

La empresa Remolinos Farms SAS, cuenta con tres cuentas de diferentes bancos donde los clientes hacen sus respectivas consignaciones de sus facturas.

- **Bancolombia**, esta cuenta es normalmente utilizada por los clientes nacionales.
- **Helm Bank USA**, en esta cuenta consignan los clientes del exterior.
- **Davivienda**, es utilizada únicamente para las consignaciones del cliente Flower Buyer.

Se le solicitan los extractos a la persona encargada para poder conciliar la cartera y revisar detalladamente el pago de cada una de esas facturas vencidas.

➤ **Desarrollo de los componentes del cuadro de mando integral.**

Con el objetivo de realizar seguimiento a indicadores que permitan arrojar información importante acerca del proceso de recaudo de cartera, se implementó en la empresa Remolinos Farms SAS, un cuadro de mando integral que permitiera establecer y definir en un tiempo determinado los procesos de las áreas involucradas. En ese orden de ideas, se obtuvo como resultado una estrategia que permitió tener en cuenta todas las perspectivas del proceso que permitió construir los objetivos estratégicos e indicadores, de acuerdo con la financiación de clientes, de proceso interno y de crecimiento económico. Por último, se propuso desarrollar un plan de acción con metas, indicadores, además de sistemas de información y acciones que permitió comunicar a todas las áreas de la empresa.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4 Análisis de resultados

A continuación, se establecen el análisis obtenido tras la aplicación del cuadro de mando integral dentro del proceso de recaudo de cartera, dando a conocer los aspectos de mejora que se obtuvieron.

FINANCIERO

Saldos de estado de cartera antes y después de la implementación del cuadro de mando integral		
Cifras en USD		
CLIENTE	1 SEMESTRE 2020	2 SEMESTRE 2020
CLIENTE 1	19.257,60	10.567
CLIENTE 2	5.510,05	1.234,45
CLIENTE 3	3.408,24	408,24
CLIENTE 4	380	0
TOTAL	28.555,89	12.209,69

Tabla 2: Saldo de estado de cartera antes y después de la implementación del cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia

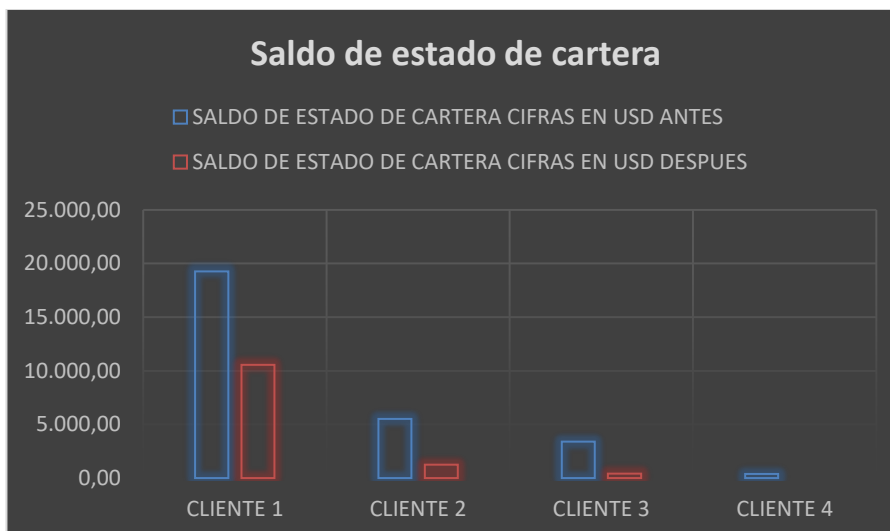


Figura 1: Saldo de estado de cartera antes y después de la implementación del cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, hay un cliente que tenía un saldo de cartera con más 19 mil dólares que equivalen al 30 % de las ventas mensuales de la empresa, esto se encontró al analizar y revisar la cartera antes de realizar la implementación del cuadro de mando integral. En este grafico se refleja que después de implementar el cuadro de mando integral, más del 50% de la cartera se logró recaudar.

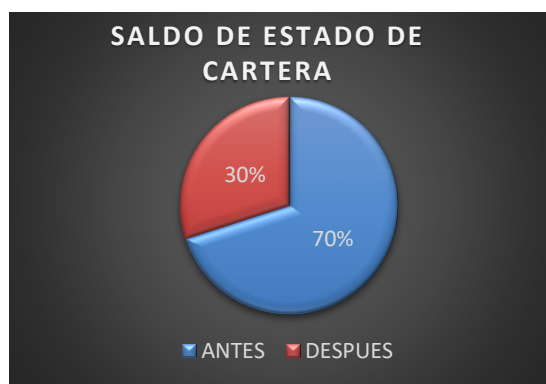


Figura 2: Saldo de estado de cartera. Fuente: Elaboración propia

En ese orden de ideas, el análisis se concentró en la comparación de cuál era el estado de cartera anterior y el actual. Este análisis se obtiene tras la aplicación del cuadro de mando integral al proceso de recaudo de cartera, permitiendo que se realice de forma eficiente y permita la obtención y la recolección de los recursos financieros de la empresa.

Anteriormente la empresa no contaba con unas bases o parámetros definidos para hacer el recaudo de cartera y solo se hacía el recaudo en 25 % y 30 % de la cartera vencida, y que ya existe un número significativo de facturas canceladas al 70%, no se contaba con una actualización de los clientes moros y todo se hacía empíricamente.

Posterior a esto, la empresa Remolinos Farms SAS, cuenta con mejor flujo de caja donde su impacto fue financieramente bueno, se hicieron algunos acuerdos con los clientes morosos para pactar unas fechas límites para que se puedan poner al día y así puede ayudar a mitigar algunas cuentas por pagar que también se veían afectadas por este mismo proceso, hacer esta actividad se ha vuelto menos tedioso tras la aplicación del cuadro de mando integral ya se tiene unos pasos que pueden ayudar también a una persona nueva para este cargo.

Hacer el cuestionario de control interno en el área de cartera de la organización fue de vital importancia para darnos cuenta si la compañía se encuentra en riesgo o no, de acuerdo a la aplicación de los controles que se tienen, el cual dio frutos para las mejoras de la compañía.

REMOLINOS FARMS SAS					
NIT. 900073259-8					
AREA DE CARTERA					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACION	CALIFICACION PONDERADA
		SI	NO		
1	¿Existe documentos de respaldo para cada uno de los asientos de facturas de los clientes?		0	20%	0%
2	¿La empresa cuenta con controles para cada uno de los recaudos?	1		20%	20%
3	¿La empresa realiza actualizaion de los datos de clientes constatemente?	1		20%	20%
4	¿tiene la empresa manuales de procedimientos para esta area?	1		10%	10%
5	¿Existe una persona debidamente autorizada para la aprobación de créditos a los clientes?		0	20%	0%
6	¿la persona encargada del recaudo realiza un informe a final del mes?		0	10%	0%
TOTAL				100%	50%
				CONFIANZA	50%
				RIESGO	50%
TABLA DE RIESGO				REALIZADO POR:	
		CONFIANZA	RIESGO	LUZ ANGELICA MARULANDA	
15%-45%		BAJO	ALTO	SUPERVISADO POR:	
46%-75%		MODERADO	MODERADO	JESSICA LORENA OPEZ	
76%-100%		ALTO	BAJO	FECHA	15/02/2021

Figura 3: Cuestionario de control interno. Fuente: Elaboración propia

En el anterior informe se puede evidenciar el mejoramiento del proceso, que se ha estado aplicando las estrategias y lineamientos correspondientes al cuadro de mando integral donde se evidencia que el riesgo es moderado igualmente que la confianza, se debe mejorar en hacer informes mensuales para dar evidencia de como esta se está llevando el proceso y mantener al día los documentos soportes de los pagos de los clientes, así como los el estado de la cartera.

CLIENTES

Comunicación y calidad con los clientes.

Un punto vital para el mejoramiento de la forma de recaudo de cartera dentro de la empresa exportadora de flores y follajes Remolinos Farms SAS, fue sin duda alguna la forma en la cual se estableció un contacto directo con los clientes, permitiendo establecer y comunicar con claridad, la forma de pago y lograrse un mejor recaudo, para evaluar y realizar seguimiento a las empresas que presentaban un alto nivel de riesgo dentro de sus bases de datos. Por consiguiente, se establecieron diversos canales de comunicación, como lo son por medio de correo electrónico, vía telefónica, mensajes de texto, entre otros y así, se pudo condicionar y asignar dentro de las políticas una correcta comunicación de la actualización de los procedimientos, como de los contratos y los convenios que se celebran con estos.

PROCESOS

Un punto fundamental fue el desarrollo y seguimiento del procedimiento del área de cobranza y cartera, se determinó la forma correcta en que tesorería sea la única responsable de la emisión de facturas y cuenta de cobro para la empresa, que se tenga más de un responsable para este tipo de procesos que son vitales para la organización, permitiendo que se lleve una verificación y seguimiento adecuado para el establecimiento de soportes en cuanto a lo enviado y recibido por los clientes y la empresa, estableciendo un cobro efectivo de las facturas.

De este modo, se identifica a continuación, cómo se realizaba el proceso de cartera de las ventas en la empresa, antes de realizar la aplicación del cuadro de mando integral.

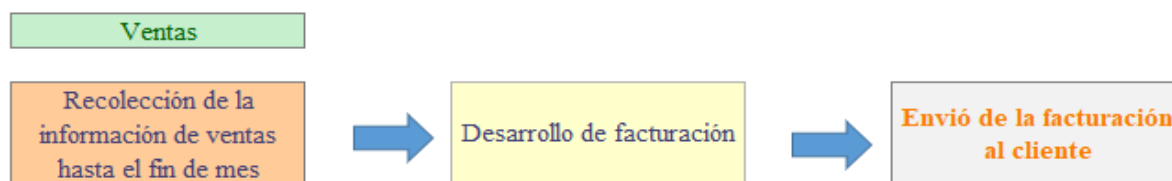


Figura 4: Estado inicial del proceso. Fuente: elaboración propia

Con la anterior ilustración, se puede identificar el proceso de gestión de cobranza, de forma entendible y sencilla, donde se puede contemplar las diversas deficiencias en cuanto al control y la validación de la información que se obtuvo desde inicio de mes, en donde se puede obtener múltiples problemáticas debido a que no se cuenta con una persona responsable que esté llevando a cabo un procedimiento eficiente y que permita establecer comprensivamente la forma correcta de evaluar y mejorar este procedimiento fundamental para la organización. De esta forma, como lo indica Kaplan y Norton (2000) Pag 61, el proceso de recaudo de cartera tiene el objetivo de “Cobrar tan rápido las deudas como sea posible, sin perder ventas, debido a técnicas de cobranza efectivas”, por consiguiente, se propone a continuación una serie de medidas que permiten mejorar el proceso de recaudo de cartera de la empresa exportadora de flores y follajes Remolinos Farms SAS.

A continuación, se configura la forma en la cual se desarrolló el nuevo procedimiento dentro de la empresa, permitiendo mejorar el recaudo de cartera.

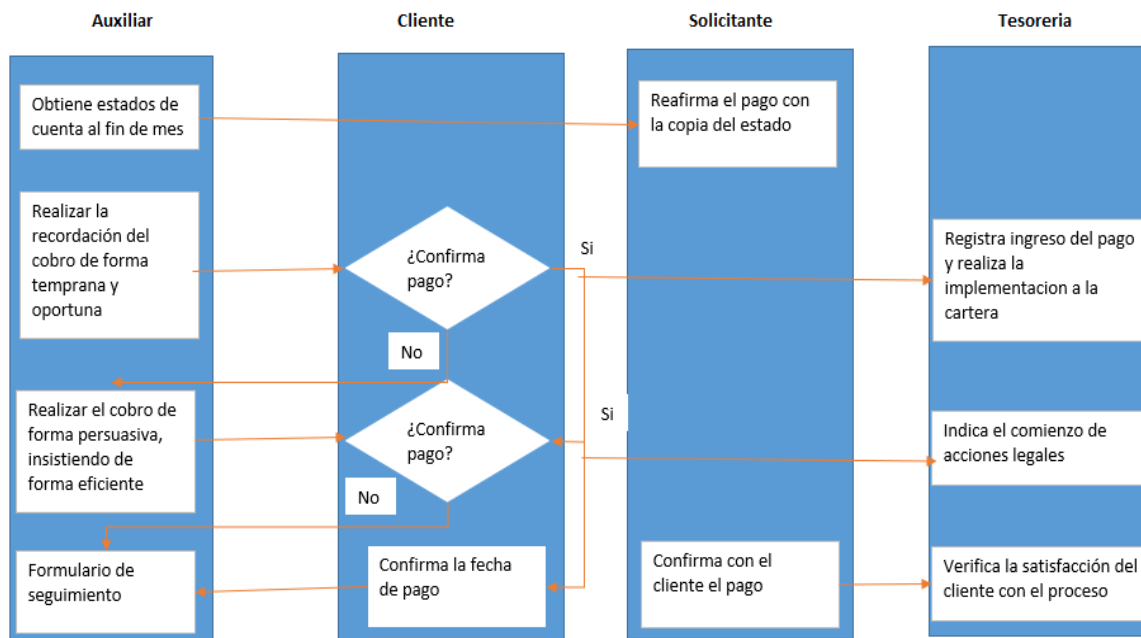


Figura 5: Procedimiento actual en la empresa. Fuente: Elaboración propia

APRENDIZAJE

Fue importante fortalecer dentro de la empresa exportadora de flores y follajes Remolinos Farms SAS, la manera en la cual se estaba tabulando y recogiendo la información necesaria dentro del correcto procedimiento de esta área, que permitieron facilitar el análisis de estos datos, para lograr tomar decisiones oportunas y que estén en pro de la rapidez frente a los clientes de alto riesgo, por lo tanto, se acondiciono dicho formato con las características relevantes de la dinámica propuesta para la organización, logrando adaptar no solo el instructivo desarrollado, sino los objetivos y las metodologías establecidas y estandarizadas anteriormente dentro de la empresa, avanzando de esta manera en consolidar la información de forma objetiva, veraz, suficiente y verificable.

En la aplicación del cuadro de mando integral se logró de identificar diversos aspectos esenciales para el conocimiento y estimulación de los diversos miembros del área, y que sirva como soporte de estandarización de los procesos para los nuevos integrantes de la organización, en donde permita que no se pierda la información y el conocimiento del proceso, solo por el hecho del cambio del personal, el cual está relacionado directamente con uno de los problemas identificados dentro de la empresa en esta área.

Se logró obtener un entendimiento mayor acerca de las diversas partes que constituyen el proceso establecido dentro de la compañía, el cuadro de mando integral es una herramienta para evaluar los procesos internos de la organización a través de sus cuatro componentes (financiera, cliente, procesos y recursos humanos).

En esta medida, fue de vital importancia capacitar al personal y dar a conocer la filosofía de la compañía, poder identificar aspectos relevantes dentro de la forma de actuar y la estrategia que se pudo desarrollar para con los clientes, empleados, entre otros. Por otra parte, se evidencio que con la determinación de políticas fue necesario volver a revisar responsabilidades y roles del personal que desarrolla el proceso de cartera, la evaluación de la cobranza que se llevaba hasta ese momento y poder comenzar la dinámica y naturaleza propuesta, y estableciendo los términos necesarios.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 Conclusiones

A través del presente proyecto de grado se obtuvo información sobre las falencias en el área cartera de la empresa Remolino Farms S.A.S, a través de la articulación del cuadro de mando integral en los procesos de análisis de los controles interno con los que actualmente cuenta el área de cartera de la empresa Remolinos, haciendo énfasis en sus cuatro componentes. Dicha información permitió realizar un análisis de diversas estrategias fundamentales que ayudaron a la revisión del sistema de control interno dentro del área contable, así como el planteamiento de políticas y procedimientos, apoyados en la realización de este, por medio del cual se logró detectar las principales oportunidades de mejora en la empresa.

El principal aporte que dicho proyecto ofreció a la empresa Remolino Farms S.A.S, fue la determinación de un proceso ideal de recaudo de cartera que más le convenía a la empresa y a la vez mitigara el riesgo de pérdidas económicas. Adicionalmente, con la articulación del cuadro de mando integral, se determinó la correcta aplicación de los controles internos con los que contaba la compañía y se estableció los niveles de riesgos que se pueden llegar a tener en el área, de acuerdo a la aplicación o no de los procesos que se determinaron y las políticas establecidas. En ese orden de ideas, el modelo se concentra en la optimización de recursos y adicionalmente el mejoramiento continuo de las operaciones de la empresa, encaminadas con el objetivo estratégico de la empresa.

Así mismo, dentro del proceso de formación como profesionales en la carrera de Contaduría Pública, la práctica empresarial se considera un complemento fundamental que, enmarcado a través de un ámbito de investigación, por el medio de método de sistematización de experiencia se permite llevar a la práctica los amplios y diversos conocimientos adquiridos en nuestro proceso formativo-académico, por medio de la fundamentación de conceptos teóricos fundamentales para obtener como consecuencia una experiencia significativa en la empresa Remolino Farms SAS, fortaleciendo así el conocimiento y trascendiendo a la realidad empresarial ya que ese tipo de metodología busca a partir de su ordenamiento y reconstrucción una explicación lógica del proceso que se llevan en las diferentes áreas de la empresa.

6 Recomendaciones

Se recomienda que se continúen con la aplicación de las políticas procedimientos establecidas en la organización para el área de cartera, por otro lado, se sugiere que se haga revisión de los componentes de control interno de manera periódica con el fin de entrar a subsanar esos componentes que tienen un riesgo medio que si se vuelven recurrente pueden llegar a un riesgo alto, que se continúe con los procesos que ya están funcionando de manera articulados. Por otra parte, es esencial que se tenga en cuenta la documentación interna que debe de contener la verificación y control de este proceso, de igual forma, los riesgos y los puntos de control que se tendrán dentro del mismo.

- Se recomienda la adquisición un programa de facturación en donde se brinde o supla las necesidades que tienen la organización misma y que así se pueda tener control más

acertado en los procesos y recaudos de cartera y se pueda parametrizar los días de vencimientos, especialmente para los clientes nacionales.

- Se sugiere hacer informes mínimos cada dos meses para saber el estado actual de la cartera y proceder hacer un control de los clientes moros y tomar medidas al respecto
- Revisar detalladamente cada una de las facturas emitidas y los consecutivos.
- Estar pendiente de la fecha de caducidad y estar informado de las nuevas necesidades del mercado.
- Pedirles a los clientes información actualizada constantemente.
- Solicitarle al cliente que cada vez que cancelé una factura envíe la relación de pago al correo y asentarla inmediatamente.

Referencias

- Adams y Roberts. (1993). Effective Progress & Performance Measurement - Modelo EP2M.
- Andrade, E. J. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011 (Bachelor's thesis, Quito/uide/2013)*
- Calvachi Prieto, B., & González Vargas, F. A. (2013) *Teoría de las restricciones (TOC): Modelo de Gestión Gerencial para el Crecimiento Productivo de las Pymes en Colombia. Caso aplicado a CIDMA SAS (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario)*
- Cartera. La gran *Enciclopedia de Economía*. (2020) Recuperado el 6 de Marzo de 2020 de <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>
- Casas Paez, P. A. (2016). *Plan de Mejoramiento Para el Recaudo de Cartera Morosa en la Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones, Hato Viejo y Otras de los Municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP (Doctoral dissertation)*
- Castillo B, (2020). 6 tipos de métodos de investigación, recuperado de: <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Cendales, L., & Torres, A. (2003). Gloobal Hoy. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de La sistematización como experiencia investigativa y formativa: www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.
- Congreso de La Republica, Ley 1116 (2006, diciembre 27), *Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1116_2006.html

- Contaduría general de la nación. Instructivo 002 (2014), Instrucciones para la transición al Marco Normativo para Empresas que no cotizan en el Mercado de Valores, y que no Captan ni Administran Ahorro del público. Recuperado de:
https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/38138/Inst_002.pdf/9252f4e8-0a6b-bf7e-1aac-b6cdb8fea7da?t=1566318445319
- Contaduría general de la nación, Resolución 466 (2016). Por medio de la cual se modifica el catálogo General de Cuentas del Marco normativo para Empresas que no Cotizan en el Mercado de Valores, y que no captan ni Administran Ahorro del público. Recuperado de:
https://normograma.info/men/docs/pdf/resolucion_contaduria_0466_2016.pdf
- Contaduría general de la nación, Resolución 139 (2015). Cuentas que Utilizarán las entidades obligadas a observar dicho marco. Recuperado de:
https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/36444/Res_139.pdf/6ed3afa3-9642-aafc-71d2-58f2baecd65b
- Damelio, R. (2001). Mapeo de procesos: México, MX: Panorama Edit.
- Dorta, V. J. A. (2004) “La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control interno”. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/jadv0.pdf>
- Escobar, N y Jiménez, A. (2002). *Propuestas para la implementación del cuadro del mando integral en proyecto de empresas sociales. Estudio de caso: Ecoparque de Selva Húmeda tropical los yarumos*
- Esteban, R (2003). *Calidad y cuadro de Mando integral (CMI). Al servicio de los dirigentes de las empresas.*
- García Sanz, (2012). Evaluación de planes de mejora en centros educativos de

orientación inclusiva. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56743410022>

- González, J; Salazar F; Ortiz R; y Verdugo D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773127>
- Gordón, J. D. C., (2016). *Estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular y solidario del Ecuador.*
- Hernández R.; Fernández, C. y Baptista, (2003). Reseña de "Metodología de la investigación". Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147117764008>
- Isotools, s.f. *Los modelos de excelencia en Latinoamérica.* Recuperado de:
https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook_Modelos_Excelencia_Latinoamerica.pdf
- López Solís, E. L. (2019). *Modelo de gestión para la recuperación de cartera en la empresa "Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda." de la ciudad de Ambato (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de empresas)*
- López Viñegla, A., & Hernández Gasset, M. (1999). *Un sistema integrado no es suficiente: SIGER. Boletín AECA.*
- Mejía Quijano, R. (2012). Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones. *Revista Universidad EAFIT*, 39(129), 31-38. Recuperado a partir de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/919>
- Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *Mapas estratégicos.* Gestión, 200, 61-78.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber.* Recuperado de: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral->

todo-lo-que-debes-saber.

- Ortiz A, Héctor. *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*, 2004.
- Pontet, N. (2005). *Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control*. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Superintendencia Financiera De Colombia, Ley 100 (1995). Por el cual se establece las reglas relativas a la gestión del riesgo crediticio. Recuperado de:
<https://www.notinet.com.co/codigos/capitulos.php?id=4692>
- Uribe, J. (2002). La investigación documental y el estado del arte como estrategias de investigación en ciencias sociales en la investigación en ciencias sociales. Estrategias de investigación. Bogotá: Ediciones Universidad Piloto de Colombia.
- Villabón, O. G. (2006). *Indicadores financieros para el Balanced ScoreCard*. Departamento de Administración.
- Villamarin Parra, Ana Paola(2020). Diseño de un manual de procedimientos de control interno como herramienta de gestión administrativa aplicado a la florícola. Recuperado de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/20774>
- Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. Ingeniería Industrial. Actividad y Nuevas Tendencias, 83-92. g(IsoTools, 2015)