



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de los sistemas de control en la
facturación y cobranzas de la empresa Rent a Car San José**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Deborah Sofia Nicole Guevara Grillo

Revisor(es):
Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa

Piura, julio de 2021

A Dios por guiar mi camino, acompañándome y levantándome en cada tropiezo.

A mis padres, Juan Carlos y Mariela, por haberme forjado como la persona que soy, todos mis logros se los debo a ustedes.



Resumen

La definición de control interno brindada por el COSO nos indica que es un proceso realizado por todo el personal de la empresa con el fin de brindar un grado de seguridad razonable según la búsqueda de objetivos dentro de la eficacia y eficiencia de las operaciones, cumplimiento de normas y confiabilidad en la información financiera utilizada por la empresa.

El trabajo fue elaborado con el fin de implementar un sistema de control relacionado con la facturación y cobranzas en la empresa Rent a Car San José.

Se implantó un tarifario guía con los precios permitidos para ofrecer al cliente según el número de días que utilice el vehículo, además se estableció un formato donde se indica la información necesaria para otorgar financiamiento a los clientes, estos deberán cumplir una serie de requisitos. Otra medida de control implantada fue la elaboración de un reporte de contratos sin facturar y cuentas por cobrar de manera semanal, con el fin que el cliente cumpla con las fechas de pago pactadas y se reduzca lo pendiente de cobro.

Se concluye que los controles promueven a disminuir la facturación pendiente y las cuentas por cobrar, lo cual permite la mejora en la gestión empresarial.

Lo recomendado a la empresa es elaborar un manual de funciones y objetivos que debe realizar cada trabajador, además de políticas de control y cobranza dirigidas a los clientes.

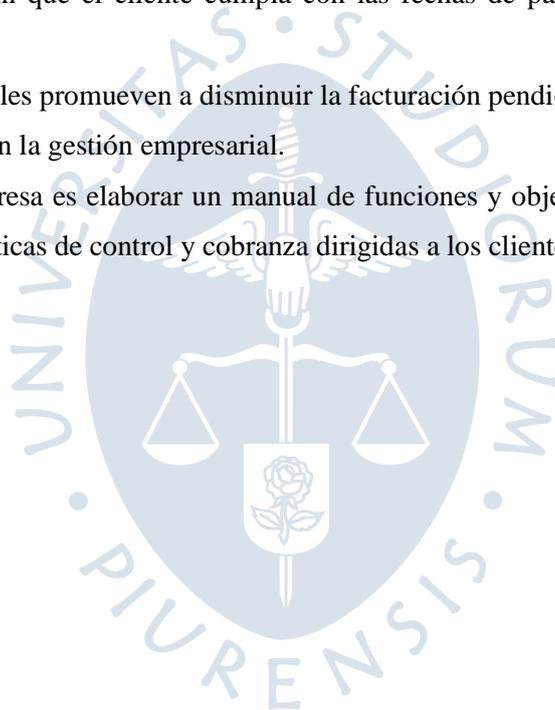


Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1 Aspectos generales	11
1.1 Descripción de la empresa.....	11
1.1.1 Ubicación	12
1.1.2 Actividad.....	12
1.1.3 Misión y visión de la empresa	12
1.1.4 Organigrama.....	12
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	12
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	13
1.2.2 Propósito del puesto	14
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	14
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	14
Capítulo 2 Fundamentación	17
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	17
2.1.1 Bases teóricas	17
2.2 Descripción de las acciones, metodología y procedimientos.....	21
2.2.1 Elaboración de una cotización Guía	21
2.2.2 Formato de solicitud de créditos.....	21
2.2.3 Reporte de contratos sin facturar y cuentas por cobrar	21
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	23
3.1 Aportes y desarrollo de experiencias.....	23
Conclusiones	25
Recomendaciones	27
Lista de referencias	29
Apéndices	31
Apéndice A. Ubicación de sedes	33
Apéndice B. Organigrama de la empresa	34

Anexos	35
Anexo 1. Cotización guía	37
Anexo 2. Formato de solicitud de créditos	38



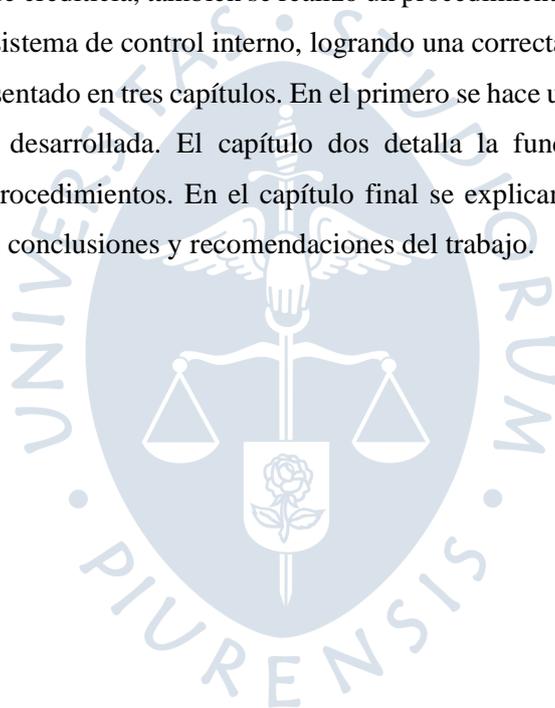
Introducción

Mantener un correcto sistema de control interno en las organizaciones ha sido el interés de muchos empresarios a lo largo del tiempo. Los controles internos permiten, entre sus cualidades, optimizar recursos y conseguir una gestión financiera y administrativa más eficiente, mejorando así la productividad de la empresa, logrando los objetivos planteados utilizando información financiera confiable y veraz para la toma de decisiones.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo implementar los sistemas de control interno adecuados en la facturación y cobranza de la empresa Rent a Car San José, la cual es una unidad de negocio dedicada al alquiler vehicular.

Como resultado del trabajo se identificaron las debilidades de la empresa referente al tema, estableciendo un formato de precios para ofrecer al cliente y parámetros necesarios para que el cliente pueda obtener evaluación de crediticia, también se realizó un procedimiento de revisión semanal debido a que no contaban con un sistema de control interno, logrando una correcta gestión de cobranzas.

Este trabajo es presentado en tres capítulos. En el primero se hace una descripción de la empresa y experiencia profesional desarrollada. El capítulo dos detalla la fundamentación además de las acciones, metodología y procedimientos. En el capítulo final se explican los aportes y desarrollo de experiencias además de las conclusiones y recomendaciones del trabajo.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Estación de Servicios San José es un grupo empresarial perteneciente a la familia Castillo, el cual tiene más de 28 años siendo líder en el mercado regional y brindando sus servicios a nivel nacional. Actualmente se dedica a ofrecer los servicios de venta al por menor de combustibles para vehículos automotores, venta de llantas y lubricantes, de productos alimenticios y de primera necesidad en los markets, y al alquiler vehicular, actividad económica en la que se centrará el presente trabajo.

Cuenta con 260 trabajadores activos, con un nivel de ventas anuales que sobrepasan 40,000 UIT, ubicándola dentro de las empresas grandes (INEI, 2015).

En la actualidad cuenta con 13 estaciones de servicios, ubicadas principalmente en la costa norte del país. Además, posee 7 sedes en las que ofrece el servicio de alquiler vehicular localizadas en las ciudades de Tumbes, Talara, Piura, Chiclayo, Trujillo y Lima. Todas las unidades de negocio de San José se caracterizan por ofrecer una atención rápida y amable brindando un producto de calidad de acuerdo con las necesidades y exigencias de los clientes, lo cual generó poder contar con una amplia cartera de clientes que se han ido fidelizando a lo largo del tiempo.

Estación de servicios San José cuenta con personal capacitado para entregar un servicio adecuado desde el momento en que el cliente ingresa a las instalaciones, contando con protocolos de bienvenida los cuales se recuerdan en las constantes capacitaciones brindadas al personal.

Los principales servicios y productos ofrecidos son:

- Venta de combustibles: Ofrece en los grifos la venta de Gasohol 90, Gasohol 95, Diesel Ultra y GLP.
- Servicio de alquiler vehicular: Contando una flota de más de 250 vehículos entre los cuales están automóviles, camionetas Pick Up, camionetas cerradas y miniván con una antigüedad no mayor a 5 años. Todas las unidades son completamente equipadas y aseguradas contra todos los riesgos, además ofrece servicios de conductor los cuales tienen capacitaciones constantes de manejo.
- Servicio de Taller: Ofreciendo prestación de mantenimiento, cambio de aceite, lavado de salón y simple, engrase, balanceo, mantenimientos preventivos y correctivos, pintura y planchado de vehículos, contando con personal técnico altamente calificado y capacitado además cuenta con un almacén propio que permite realizar mantenimiento a toda la flota vehicular.
- Venta de productos perecibles y no perecibles: Cuentan con 4 markets en las estaciones de servicios, donde ofrecen productos variados de primera necesidad de acuerdo con lo requerido en cada zona.
- Venta de llantas: San José es distribuidor exclusivo de llantas Michelin en el norte, dicha empresa es conocida por ser un producto de innovación apto para todos los terrenos, ofrecen llantas para vehículos livianos y flota pesada.

- Servicio de venta y transporte de combustibles al punto con surtidor: Se cuenta con una flota amplia de cisternas equipadas con surtidor para transportar y distribuir combustible a distintos puntos contando con los permisos necesarios y seguros vigentes se acuerdo a las exigencias de los clientes.

1.1.1 Ubicación

La oficina principal de Rent a car San José se encuentra ubicada en la ciudad de Piura, en la Av. Grau 1602. Además, cuenta con oficinas en Tumbes, Talara, Aeropuerto de Piura, Chiclayo, Trujillo y Lima. (Ver anexo 1)

1.1.2 Actividad

Rent a Car San José, es una unidad de negocio del Grupo Castillo, instituida hace más de 20 años en el mercado cuyo principal rubro es el alquiler vehicular de flota liviana. Actualmente cuentan con más de 250 vehículos propios a disposición de los clientes todos de la marca TOYOTA, con una antigüedad no mayor a 5 años. El equipamiento de las unidades es de acuerdo con las necesidades establecidas por el usuario, las cuales pueden ser para uso particular, ingreso a mina o alguna especificación requerida. También, ofrecen servicio de conductores entrenados y capacitados, los cuales cuentan con breveté categoría A dos B y A tres C. Toda la flota cuenta con un equipo técnico de monitoreo y seguimiento vehicular mediante GPS para evitar algún tipo de percance. Brindan la capacidad de cambio o reemplazo de cualquiera de sus unidades a cualquier hora del día, contar con sedes en toda la costa le permite brindar respuesta inmediata frente algún evento ocurrido garantizando que la calidad del servicio se mantenga.

Las 7 sedes de Rent a car son dirigidos por el administrador encargado de toda el área administrativa y gran parte de la operativa. Su labor principal es supervisar el comportamiento y desempeño del personal de Rent a Car, además de orientarlos cotidianamente a mejorar su performance y calidad del servicio, de tal manera que el cliente quede satisfecho con la prestación brindada.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

La misión de Rent a Car San José es llevar a los clientes a su destino ofreciendo el mejor servicio.

La Visión es posicionarse en el mercado como el mejor servicio de alquiler vehicular marcando la diferencia con la calidad de la flota, seguridad ofrecida y excelente atención al cliente. (Rent a Car San José SAC, 2021)

1.1.4 Organigrama

El organigrama presentado está ligado a las funciones de Estación de Servicios San José las cuales están relacionadas con un organigrama vertical, cuya administración presenta una estructura piramidal. (Ver anexo 2)

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La actividad profesional desarrollada dentro de la empresa Rent a Car San José, unidad de negocio perteneciente al grupo Castillo, es de Administradora.

1.2.1 *Actividad profesional desempeñada*

Actualmente se cuenta con un año desempeñando este puesto, teniendo a cargo la organización, supervisión, control y desarrollo de las decisiones que se tomen en cada una de las sedes de Rent a Car. Se considera haber logrado todos los objetivos establecidos por la gerencia, manejando de manera óptima los recursos económicos, financieros, tecnológicos y la confianza depositada en mi.

Las funciones son:

- Promocionar el servicio de Rent a Car y la incorporación de nuevos clientes.
- Supervisar el comportamiento y desempeño del personal de Rent a Car, su actitud ante el trabajo y orientarlos cotidianamente a mejorar su performance y la calidad del servicio, de tal manera que el cliente quede satisfecho con el servicio ofrecido.
- Comprobar que el personal a cargo cumpla con las obligaciones asignadas.
- Comprobar que se aplique las políticas sobre los requisitos mínimos para entrega en alquiler de vehículos (ser mayor de 26 años, documento de identidad, licencia de conducir, tarjeta de crédito valida con un fondo disponible para cubrir el monto de la garantía).
- Revisar y supervisar que la facturación de créditos se realice puntualmente, según cronograma acordando con los clientes y sustentar estas facturas con la documentación pertinente.
- Revisar el estado de cuentas por cobrar, hacer seguimiento a la cobranza y de la cartera morosa, procurando su reducción. Realizar las coordinaciones con los clientes deudores a fin de que, en el menor tiempo posible, cumplan con cancelar las deudas contraídas, con apoyo del área de cobranzas y conocimiento del área legal
- Exigir que los contratos tengan la información completa y adjunto el inventario de entrega del vehículo (*check list*). En caso el cliente proporcione un contrato distinto, deberá ser remitido al área legal para su modificación o revisión.
- Verificar que los pagos con tarjeta de crédito y pre-autorizaciones estén sujetos a las formalidades necesarias y en caso se suscitara algún imprevisto procurar subsanar en el momento. Asimismo, comprobar que los contratos de alquiler cuenten con el voucher de pre-autorización.
- En los casos de pagos en efectivo, ordenar realizar los depósitos y verificar el voucher correspondiente.
- Gestionar ante Gerencia, las autorizaciones de créditos solicitadas por los clientes, debidamente documentada.
- Gestionar capacitaciones periódicas al recurso humano, sobre técnicas y formas de como poder atender con satisfacción a los clientes.
- Facilitar la resolución de problemas, debiendo fomentar un clima laboral adecuado, siendo capaz de resolver creativamente los problemas y corregir los errores.
- Disponer el envío diario de los reportes: alquileres realizados, envío de stock de unidades con la que cuenta cada sede Rent a Car.

- Informar cualquier tipo de irregularidad detectada a gerencia, para que tome las acciones correctivas.
- Informar oportunamente los siniestros de unidades vehiculares ocurridos en cada sede y los tramites reportados a la compañía de seguro, haciendo seguimiento para que se culmine el trámite y pago correspondiente a la empresa San José.

1.2.2 Propósito del puesto

La principal labor del puesto de Administradora en Rent a Car San José es promocionar los servicios junto con la incorporación de nuevos clientes, supervisando el comportamiento y desempeño de todo el personal a cargo, su actitud ante el trabajo orientándolos cotidianamente a mejorar la calidad, de manera que se consiga la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido.

La administración es un puesto de confianza, el cual reporta directamente con gerencia sobre las mejoras, circunstancias o problemas con el fin de identificar los riesgos e implantar controles, llegando a mitigarlos mediante una gestión de control interno.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

Implementación de los sistemas de control en el área de Facturación y cobranzas en la empresa Rent a Car San José.

a) Objetivo general

Implementar un sistema de control relacionado con la facturación y cobranza en la empresa Rent a Car San José.

b) Objetivos específicos

Establecer una tarifa estándar para que puedan ser ofrecidos a los clientes al momento de producirse el alquiler.

Establecer un formato guía solicitando la información necesaria para poder solicitar crédito en la empresa.

Plantear medidas de mejora con el fin de reducir los contratos sin facturar y la morosidad.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Mediante el presente trabajo se evaluó la eficacia de los sistemas de control interno en la facturación y cobranzas demostrando que una correcta implementación de controles influye positivamente reduciendo la morosidad y los servicios sin facturar, además de mejorar la gestión de cobranza.

Se identificó las siguientes deficiencias:

- Falta de supervisión por parte del área de auditoría al momento de la revisión de las cuentas por cobrar y los contratos sin facturar.
- Falta de conocimiento de los precios máximos y mínimos posibles de ofrecer al cliente al momento del alquiler.
- Falta de orientación por parte del *counter* cuando el cliente solicite algún crédito.

Producto de estas deficiencias se establecieron las siguientes acciones que ayudan a mejorar la cobranza:

- Se elaboró un tarifario guía donde se indica cuáles son los precios máximos y mínimos que se puede ofrecer al cliente en el momento de alquilar un vehículo.
- Se estableció un formato en el cual se solicita información del cliente, conteniendo una serie de datos para llevarse a cabo la evaluación crediticia, previa aprobación de la gerencia comercial y el administrador. Permitiendo a los *counters* tener las pautas marcadas de manera rápida al momento de solicitar crédito para los clientes, previniéndose de tener clientes incumplidos con sus abonos.
- Elaboración de un reporte de los contratos sin facturar de manera semanal, con el objetivo de solicitar a cada *counter* la razón por la cual este no ha sido facturado y hacerle el seguimiento hasta que lo realice.
- Elaboración de un reporte de cuentas por cobrar de manera semanal, con el objetivo que se identifiquen aquellos clientes que ya cancelaron, pero aún no se liquida la deuda por alguna u otra razón y los que aún están pendientes de pago. Realizando un seguimiento a las deudas con el fin de que disminuyan y tratando de recuperar deudas de años anteriores.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Jaramillo (2002) indica que en el caso de las empresas familiares muy pocas tienen sistemas formales de planificación y control, no teniendo con claridad la misión y los objetivos que la empresa pretende alcanzar, convirtiéndose en una debilidad para planificar y plantear estrategias de desarrollo.

Rent a car San José es una empresa familiar que ha crecido mucho con el pasar de los años, sin embargo, los objetivos y planes se trabajan de manera empírica dejando de lado la importancia del control interno lo cual será útil para prevenir errores, fraudes y optimizar la ganancia.

La evaluación del control interno afianza las fortalezas en la organización frente a la gestión de esta. Muchas empresas se preocupan por obtener ventas dejando de lado de uno de los aspectos más importantes, el control que se debe establecer en la facturación y cobranza, lo cual es una necesidad administrativa de todo ente económico, ya que, si el servicio o producto no se factura y no se cobra, no incrementará la ganancia de la empresa y no se obtendrá beneficio del trabajo realizado.

2.1.1 Bases teóricas

Para poder familiarizarse con la implementación de control interno en la facturación y cobranza, es importante saber los conceptos básicos del tema que están ligados al objetivo de este informe.

2.1.1.1 Control interno según COSO y su importancia. De acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO el control interno es “un proceso que se lleva a cabo por la dirección, la administración y demás personal de una organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable de acuerdo con la búsqueda de objetivos dentro de la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera ofrecida y el cumplimiento de los reglamentos, normas y leyes”. (COSO, 2013)

Los instrumentos y sistemas de control interno pueden aplicarse a cualquier área dentro de la empresa con el fin de salvaguardar el capital de esta, reducir los tiempos de producción o atención al cliente e impedir las pérdidas materiales monetarias y no monetarias. Estos sistemas deben ser promovidos y realizados por toda la organización desde la gerencia hasta los colaboradores en todos sus niveles.

Para Ramón (2004) el control interno de las empresas privadas se ha convertido en uno de los pilares de las estructuras empresariales, debido a que promueve la eficacia y eficiencia de las operaciones garantizando la efectividad y previniendo que se violen las normas y leyes aplicables.

Implantar un control interno adecuado a cada modelo de empresa es importante ya que permite optimizar el uso de recursos y ofrecer la misma calidad para alcanzar una correcta gestión financiera y administrativa, llegando a establecer mejores niveles de productividad. Adicional a esto, permite sustentar el sistema de información ayudando a la toma de decisiones por parte de la gerencia y facilitando que las futuras auditorías sean efectivas. (Deloitte(a), s.f.)

2.1.1.2 Componentes del COSO. El control interno en todas las organizaciones tiene mucha importancia, tanto en la dirección de la empresa como en el control e información de las actividades, esto es debido a que permite el manejo correcto de los recursos, funciones e información de la organización. (Rivera, 2015)

Según el COSO 2013, se ejecutan cada uno de estos cinco componentes de control interno imprescindibles para lograr beneficios, estos son:

a) Ambiente de control

“El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del control interno y las normas de conducta esperadas”. (COSO, 2013)

El ambiente de control es la base sobre la que se ubican el resto de los elementos, influenciando en la conciencia de sus colaboradores. Este es el fundamento de todos los demás componentes del control interno otorgando disciplina y estructura en cada proceso, influyendo factores como los valores éticos, compromiso con la empresa, integridad, la delegación de autoridad y las políticas de recursos. (Mantilla, 2013)

Define las medidas para gestionar el control interno ligado a la estructura organizacional, ética implantada, relaciones jerárquicas y políticas administrativas establecidas, además de los valores y filosofías determinadas por la organización y su integridad. Influyendo fundamentalmente en los objetivos y en la estrategia que posee la empresa. (Pirani, s.f.)

En el entorno de este ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende instituir en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su apetito de riesgo. (Abella, 2006)

b) Evaluación de riesgo

“Implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y examinar los riesgos que afectan el logro de metas establecidas en la organización, brindando la base para determinar cómo estos riesgos deberán ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en las situaciones y en el modelo de negocio que no permitan llegar a las metas establecidas”. (COSO, 2013)

Es necesario evaluar los efectos que pueden tener los hechos para la persecución de los objetivos impuestos por la gerencia empresarial, esta evaluación se debe realizar desde la doble perspectiva de la probabilidad de que vuelvan a ocurrir y el impacto económico que podría tener. A razón de lo mencionado se hace necesario una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Centrándose inicialmente en riesgo inherente, el que existe antes de establecer las técnicas para que sean mitigados, y posteriormente en el riesgo residual, el que existe tras el establecimiento de los mecanismos de control. (Abella, 2006)

El riesgo según Deloitte(b) (s.f.), es el impacto y la probabilidad de que una amenaza puedan afectar de manera adversa la búsqueda del logro de objetivos.

c) Actividades de control

Son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para contribuir a asegurar que la dirección de la empresa pueda mitigar riesgos relacionados al logro de objetivos. Estas actividades deben estar establecidas en toda la organización y en diversas etapas del proceso de negocio. (COSO, 2013)

Para Santa Cruz (2014) las actividades de control se agrupan en políticas y procedimientos que aseguren las directrices de la dirección. Las cuales se hacen visibles en las políticas organizacionales, desarrollándolas para todos los niveles, estratégico, operativos y administrativos. Algunos de los procedimientos de control son las revisiones de alto nivel, actividades administrativas, funciones directivas, procesamiento de información, controles físicos, los cuales son necesarios para tomar acciones frente a los riesgos y conseguir los objetivos de la entidad.

d) Información y comunicación

La información es indispensable en todos los niveles de la organización para ejercer las responsabilidades de control interno en soporte del logro de objetivos. La comunicación provee a la organización con la información necesaria para poder establecer los controles de manera diaria, existe tanto interna y externamente. Permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y la importancia de este para establecer el logro de objetivos. (COSO, 2013)

Se refieren básicamente a captar e intercambiar la información en una organización y el cumplimiento de las labores necesarias para poder mitigar el riesgo. Cada empresa debe desarrollar métodos interrelacionados con el fin de captar e intercambiar la información requerida para administrar y controlar las tareas. (Santa Cruz, 2014)

Pirani (s.f.) nos indica que las organizaciones deben trabajar la información desde todas sus divisiones y unificarla para que poder llegar a una sola conclusión, siendo este uno de los activos más importantes razón por lo cual se debe proteger y estar siempre disponible a todos los niveles de la organización, con el fin de disminuir errores al identificar, evaluar y mitigar los riesgos. Los encargados de cada área deben responsabilizarse por recopilar, verificar y confirmar la información que les permita analizar los riesgos de manera oportuna y realizar un canje de información para tener una mirada más amplia de la empresa.

Se puede concluir que mientras se realice una correcta comunicación entre las áreas establecidas por la empresa, habrá un mejor control interno, logrando mitigar el riesgo en lo posible, logrando tener una mejor visión para la toma de decisiones.

e) Actividades de supervisión

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una mezcla de ambas son usadas para verificar que cada uno de los componentes del control interno, está presente y funcionando de manera óptima. Los resultados son verificados y evaluados, y las imperfecciones son comunicadas, si esta es significativa se informa de manera inmediata la gerencia y directorio. (COSO, 2013)

Un constante monitoreo de la gestión de riesgos de la organización ayuda que las técnicas para mitigarlos sean efectivas y reduzcan los errores que puedan afectar de manera directa o indirecta los

objetivos. Sirve para comprobar la efectividad del control interno y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. (Pirani, s.f.)

Las actividades de supervisión se deben realizar mediante dos procedimientos: evaluaciones que indiquen el correcto funcionamiento de los controles y las actividades de revisión. Estos se deben revisar de manera constante ya que las áreas de toda organización están en evolución y necesitan ser repotenciados o cambiados. Cada organización debe supervisar el proceso total, considerando como necesario algún cambio. (Santa Cruz, 2014)

2.1.1.3 Facturación. Según Debitoor (s.f.) la facturación es el un proceso de emisión de facturas por parte de una profesional, autónomo o empresarial, regulado por una agencia tributaria, esta indica que todo empresario que entregue un bien o preste un servicio se encuentra obligado a emitir un comprobante, que puede ser factura, cada vez que desarrolle su actividad y conservar una copia de esta.

Es una acción que se refiere a todos los actos que están interconectados con la fabricación, registro, envío y cobro de facturas, siendo estas un documento que refleja una transacción mercantil conteniendo información como los datos del emisor y receptor de la factura, el número de factura, fecha y lugar, el detalle de la transacción realizada, el importe facturado además del desglose por cada uno de los conceptos que se estén comprando, el porcentaje relacionado al impuesto dependiendo del país, el modo y plazo de pago para que sea cancelada la factura. (Sage Advice, s.f.)

La facturación se realiza todos los días en cualquier empresa y es clave para conocer con qué frecuencia se vende el producto o brinda el servicio, además de saber cuál es el producto que tiene una mayor rotación, el nivel de liquidez que tiene la empresa, las posibilidades de inversión que existen en la organización para continuar creciendo y brindar información para la toma de decisiones estratégicas.

2.1.1.4 Cuentas por cobrar comerciales. Stevens, R. (2019) define las cuentas por cobrar como uno de los activos más importantes ya que es el más líquido después del efectivo. Las cuentas por cobrar es el resultado de la prestación de algún bien o servicio que se recuperará el dinero o equivalente a este según el tiempo límite permitido. Es un derecho en el que se exige al tercero el pago de este.

Una cuenta por cobrar es un cálculo que presenta saldo deudor en el balance de situación de la empresa, estas son un conjunto de derechos a favor de una organización frente a terceros por la prestación previa de un servicio brindado o por la venta de algún producto, siendo fruto de las actividades económicas de la organización. Estas representan un crédito otorgado a sus clientes que cumplen con una serie de requisitos, apoyándolos a financiar el desarrollo de sus actividades económicas. Pactan un plazo máximo para que el cliente pueda cumplir con su compromiso, este es establecido dependiendo las políticas de cobro de cada una de las organizaciones, considerándose como corto plazo al menor a doce meses y largo plazo al mayor de doce meses. (Marco, 2017)

Se puede decir que las cuentas por cobrar comerciales se miden de acuerdo con las ventas al crédito alcanzadas por la empresa en base a las operaciones brindadas de un producto o servicio, estas indican que tanto es lo que deben los clientes de la empresa, su monto no se recupera de inmediato, sino que tiene que ver con la política de cobranza establecida por la empresa. Es recomendable realizar un

seguimiento continuo a estas para que los clientes cumplan con el plazo establecido.

2.2 Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

2.2.1 Elaboración de una cotización Guía

La encargada del área necesitaba establecer un tarifario con los precios máximos y mínimos de cada vehículo en alquiler, los cuales podían ser ofrecidos por los *counters* al momento de atender al cliente. Estos precios son autorizados y verificados por el gerente general de la empresa y deben ser aplicados de acuerdo con el número de días que el cliente requiera de la unidad.

Esta herramienta, la cual se puso a disposición de todos los trabajadores de la organización, contribuye a evitar tener distintos precios, realizando una estandarización de estos y ayuda a disminuir la cantidad de contratos sin facturar, ya que desde que inicia el alquiler se tiene en claro la tarifa brindada al cliente, evitando futuros cambios que pueden contribuir al malestar del cliente.

Este tarifario cumple las siguientes características:

- Fecha de emisión de la cotización.
- Precios máximos y mínimos de los vehículos a ofrecer.
- Condiciones y requisitos necesarios para brindar los servicios.
- Persona que realiza y valida la cotización guía.

Se elaboró el formato de control:

- Cotización guía indicando el tarifario de los vehículos (Anexo 3)

2.2.2 Formato de solicitud de créditos

El autor del presente trabajo creyó conveniente la elaboración de un formato que permita al personal a cargo guiarse sobre la información requerida y los procedimientos de autorización al momento que el cliente solicite crédito a favor de su empresa (Anexo 4), esta información será necesaria para la evaluación crediticia de todos los futuros clientes, permitiendo que se reduzcan las cuentas por cobrar ya que los beneficiarios deberán cumplir con una serie de requisitos para que se les conceda el financiamiento.

Este formato se puso a al alcance de todos los *counters* de cada sede, con el fin que cada uno pueda manejar una cartera de clientes aceptada.

2.2.3 Reporte de contratos sin facturar y cuentas por cobrar

Los lunes de cada semana, el administrador debe realizar el descargo de la información en el sistema utilizado sobre el estado de deuda de los clientes y los contratos pendientes de facturar, separándolos por cada sede, y posterior a esto se realiza el seguimiento vía telefónica con todos los *counters* solicitando enviar de un correo electrónico a cada cliente recordándole el pago de sus facturas vencidas o si es que aún está pendiente el envío de alguna orden de servicio para proceder a facturar, el cual deberá responder indicando la fecha probable del pago o enviando la orden de servicio solicitada. Así mismo, se envía un reporte de manera mensual para agendar una reunión con Gerencia sobre la situación de las deudas pendientes y la cantidad de contratos que aún no se facturan.

Realizar este control interno, permite disminuir las cuentas por cobrar en un 15% respecto a lo

pendiente del año pasado, mejorando la gestión de cobranzas y logrando una mayor efectividad en la empresa.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes y desarrollo de experiencias

Según la experiencia desarrollada como administradora de la empresa Rent a Car San José, lo cual ha permitido descubrir las carencias de la organización, así como los procedimientos, labores y métodos de control que se ejecutan, se puede concretar que Rent a Car San José no cuenta con un tarifario donde se indique los precios máximos y mínimos.

A partir de ello se elaboró una cotización guía, en la cual se indica los precios que pueden ser ofrecidos permitiendo a todos los *counters*:

- Establecer el precio al cliente según el número de días que utilice la unidad, estos precios fueron aceptados por el gerente general previamente.
- Evitar que existan contratos sin facturación y por ende nunca se realice el cobro de estos.
- Indicar los requisitos indispensables para que se pueda producir el alquiler vehicular.

También se realizó un formato de solicitud de créditos en donde se indica la información y documentos necesarios para solicitar al cliente, este formato debe ser autorizado y firmado por el gerente comercial y el administrador de la empresa. Dicho documento se elaboró con el fin de:

- Definir con claridad todos los procedimientos e información necesaria para la evaluación crediticia de los futuros clientes.
- Disminuir el incumplimiento de pagos, ya que los clientes llevaron una evaluación previa para acceder al crédito.
- Detectar empresas que podrían trabajar con los distintos servicios que ofrece el grupo Castillo.
- Contar con sustento para Auditoría en caso se tenga algún problema en la cobranza.

Con el fin de ayudar en la gestión de facturación y cobranzas, se implementó la revisión semanal de los estados de deudas y los pendientes por facturar según cada sede, para llevar un control de los clientes que aún mantienen deuda pese a haberse cumplido el plazo máximo de crédito permitido o los que necesitan enviar alguna orden de servicio para proceder a facturar.

El administrador debe indicarle al *counter* los contratos que aún no han sido facturados para que este solicite alguna conformidad o verifique si existe algún documento faltante en la información requerida por el cliente para que este envíe la orden de servicio.

Una vez vencido el plazo del crédito, los *counters* deberán enviarle al cliente un correo recordando el pago pendiente o solicitando la fecha de programación de pago de la factura.

Llevar este control semanal permitió a la administradora concientizar al personal mostrando los informes, indicando si la cobranza ha aumentado o disminuido de acuerdo con su gestión.

A partir de allí, se ejerce una mayor inspección con los créditos otorgados, los precios establecidos y sobre todo el principal fin, la facturación y cobranza efectiva, llegando a reducirla hasta en un 25% desde la implementación del control. Se acordó con gerencia presentar de manera mensual

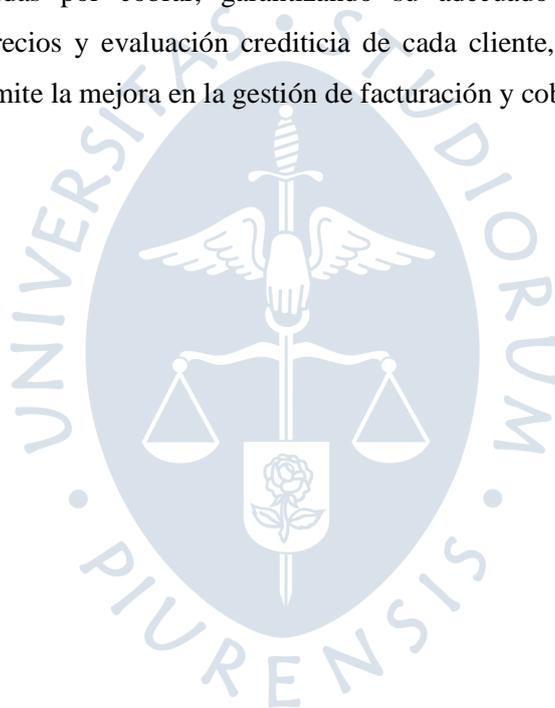
los reportes de las cuentas por cobrar para realizar un análisis de cada una, identificando cuales son incobrables y cuáles no.

Al inicio de las labores, se sintió un poco desmotivada porque las cuentas por cobrar estaban muy altas, gracias a los controles descritos se han obtenido resultados satisfactorios reconocidos por el gerente general.



Conclusiones

1. El control interno es un proceso realizado por la administración de la empresa, el cual es orientado para lograr eficacia y eficiencia en las labores, hacer cumplir las leyes y regulaciones además la confiabilidad en la información financiera.
2. Rent a Car San José no ha contado con un control interno y un continuo seguimiento por parte de los anteriores administradores, tampoco con una correcta verificación por el lado de auditoría interna, dejando de lado la inspección y control de los contratos sin facturar y las cuentas por cobrar generando pérdidas en la empresa debido a que existían servicios que nunca fueron cobrados. A partir de la implementación del control se ha logrado disminuir inicialmente hasta en un 25% del saldo de cuentas por cobrar.
3. Queda demostrado que los controles implementados promueven a disminuir la facturación pendiente y las deudas por cobrar, garantizando su adecuado control en el proceso de establecimiento de precios y evaluación crediticia de cada cliente, lo cual acompañados de la revisión semanal, permite la mejora en la gestión de facturación y cobranzas.



Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa implementar políticas de control y cobranza, en las cuales se indique como debe actuar el *counter* en caso el cliente está evadiendo su responsabilidad de pago.
2. Elaborar un manual de funciones y objetivos que debe realizar cada trabajador, lo cual será de mucha ayuda para fomentar una mejor comunicación, desenvolvimiento y conexión tanto interna, entre sus compañeros de distintas sedes, como externa, con el cliente.
3. Realizar de manera mensual auditorías internas que ayuden a la organización a detectar riesgos, para determinar cómo se pueden mitigar y descubrir cuál es el punto débil que se puede potenciar.
4. Capacitar al personal continuamente cuando se realice la implementación de algún control.
5. Establecer una renegociación con las empresas que tienen atrasados sus compromisos de pago, con el fin de reprogramarlo o refinanciar recuperando así la deuda pendiente.



Lista de referencias

- Abella, R. (2006). *COSO y la gestión integral de riesgos del negocio. Estrategia financiera*. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- COSO, T. C. (2013). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*.
- Debitoor. (s.f.). *Glosario de contabilidad: Facturación*. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/facturacion>
- Deloitte(a). (s.f.). *¿Porqué es importante el control interno en las empresas?* Recuperado el 23 de mayo de 2021, de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Deloitte(b). (s.f.). *Coso Evaluacion de Riesgos*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Directorio central de empresas establecimientos*. Recuperado de <https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>
- Jaramillo, V. (2 de diciembre de 2002). *Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Fórum empresarial*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/631/63170203.pdf>
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=rMS4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=ambiente+de+control+interno&ots=PiL7P6soow&sig=fJmxjJInFQnIY8vVJNwTrJ0OsVo&redir_esc=y#v=onepage&q=ambiente%20de%20control%20interno&f=false
- Marco, F. (2017). *Cuentas por cobrar. Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-a-cobrar.html>
- Pirani. (s.f.). *Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo*. Recuperado de <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>
- Ramón, J. (2004). *El control interno en las empresas. Quipukamayoc, 11(22), 81-87*. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5476>
- Rivera, D. (2015). *Importancia del control interno en los negocios. Revista Vinculando*. Recuperado de <https://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html?format=pdf>
- Sage Advice. (s.f.). *Términos del Diccionario Empresarial: Facturación*. Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/facturacio>
- Santa Cruz, M. (2014). *El control interno basado en el modelo COSO*. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832
- Stevens, R. (2019). *¿Qué son las cuentas por cobrar y cual es su importancia?* Rankia. Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>

Apéndices



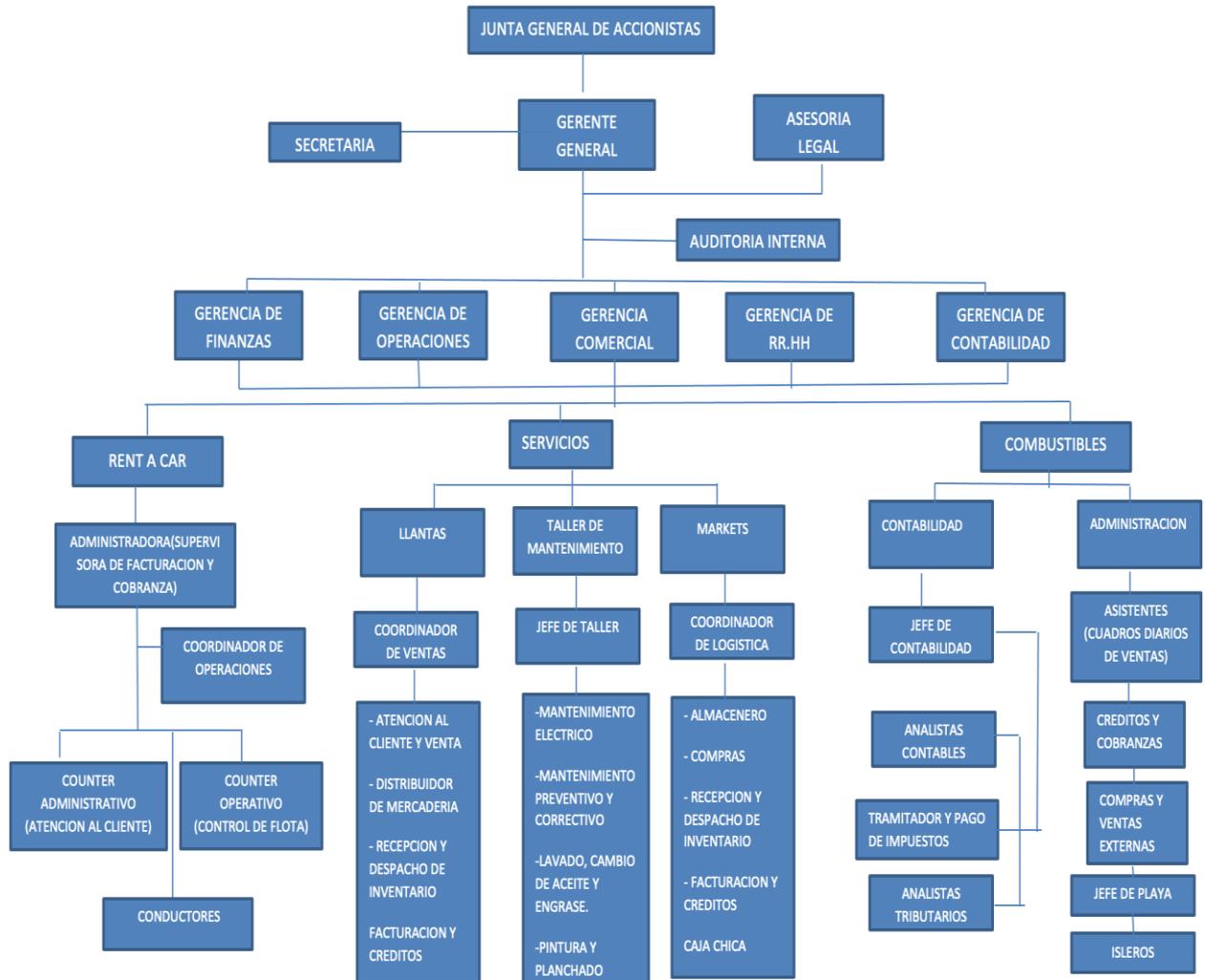
Apéndice A. Ubicación de sedes

Sede	Ubicación
Rent a Car San Jose Tumbes	Av. Panamericana Norte SN, Aeropuerto de Tumbes.
Rent a Car San Jose Talara	A.H Maruja Cabredo Mz A Lote 12.
Rent a Car San Jose ADP	Av. Corpac 274, Aeropuerto de Piura.
Rent a Car San Jose Piura	A.v Grau 1602 Piura.
Rent a Car San Jose Chiclayo	Pj. Diego Ferre S/N, Aeropuerto de Chiclayo.
Rent a Car San Jose Trujillo	A.H Bello Horizonte Av. Aeropuerto SN, Aeropuerto de Trujillo.
Rent a Car San Jose Lima	Urb. Miraflores Calle Alcanfores – Tienda 105 199

Nota. Elaboración propia



Apéndice B. Organigrama de la empresa



Nota. Elaboración propia



Anexos



Anexo 1. Cotización guía



Piura, 14 de Mayo del 2021

ESTACION DE SERVICIOS SAN JOSE S.A.C. Le saluda cordialmente por medio del presente y a la vez ponemos a su disposición el servicio de RENT A CAR en el cual tenemos 20 años en el mercado, actualmente considerado un líder en su rubro, liderando en el Norte del Perú: Piura, Chiclayo, Trujillo, Talara, Tumbes y Lima contamos con una flota de 250 unidades MODERNAS FULL EQUIPO las cuales a continuación cotizamos:

MODELO DEL VEHICULO	CARACTERISTICAS	PRECIO MAXIMO	PRECIO MINIMO
TOYOTA YARIS	CAPACIDAD PASAJEROS	S/150	S/130 (MÁS DE 5 DÍAS DE ALQUILER)
TOYOTA COROLLA	CAPACIDAD PASAJEROS	S/170	S/160 (MÁS DE 5 DÍAS DE ALQUILER)
TOYOTA HILUX	CAPACIDAD PASAJEROS	S/260	S/240 (MÁS DE 7 DÍAS DE ALQUILER)
TOYOTA RAV4	CAPACIDAD PASAJEROS	S/240	S/220 (MÁS DE 7 DÍAS DE ALQUILER)
TOYOTA PRADO	CAPACIDAD PASAJERO	S/360	S/330 (MÁS DE 5 DÍAS DE ALQUILER)
MINIVAN	CAPACIDAD PASAJEROS	S/360	S/300 (MÁS DE 7 DÍAS DE ALQUILER)

CONDICIONES

- Precio incluye IGV.
- 250 KM libres por día.
- S/1.00 por cada KM de exceso.
- La unidad se entrega tanque Full de combustible en Piura y se devuelve igual en Piura.
- La unidad cuenta con Seguro de Alquiler Vehicular a todo riesgo.
- El alquiler es por 24 horas al día, pasando 1 hora de tolerancia se procede a cobrar 1 día más de alquiler.

REQUISITOS

- Firma del contrato de alquiler.
- DNI y Brevete vigente.
- Conductor debe ser mayor de 26 años.
- Garantía PREBLOQUEO de tarjeta de crédito por el monto de S/2,000.00 más los días de alquiler.

BANCO DE CREDITO: MONEDA SOLES
NUMERO DE CUENTA: 475-1465441-0-12
NOMBRE: ESTACION DE SERVICIOS SAN JOSE S.A.C
Deborah Guevara
Cel. 933700546

Nota. Rent a Car San José (2021)

Anexo 2. Formato de solicitud de créditos

**INFORMACION DEL CLIENTE****1. Razon Social y Registro único del Contribuyente:**

Razon Social										
RUC:										
TIPO DE NEGOCIO:										

2. Dirección de Facturación:

Jr./Calle/Av.					
Distrito		Provincia		Departamento	
Teléfono Fijo		Teléfono Celular		N° Locales	

3. Persona de contacto:

Nombre.			
Cargo		Teléfono Celular	

4.- Banco con el que trabaja

Banco	Nombre Funcionario	N° Cta Cte	Teléfono Fijo	Celular

5. Monto y plazo solicitado:

Monto de la línea de Crédito y plazo Solicitada		Plazo:
Monto de la línea de Crédito y plazo Aprobada		

6. Garantía a otorgar

Carta fianza	Letra	cheque	Prenda vehicular	hipoteca	Contrato sin garantía	Orden de compra

Adjuntar: 1.- Ficha RUC 2.- Reporte de Central de Riesgos 3.-Copia DNI del Gerente General

Firmas Autorizadas

--	--

Nombre: Nombre:

DNI: DNI:

Nota. Rent a Car San José (2021)