



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE
LA EMPRESA CORIMON C.A.**

Empresa: Corimon, C.A

Autor: Carlos Ramírez

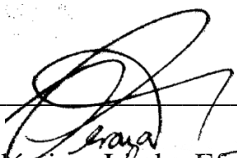
Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



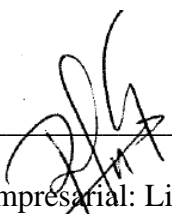
**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA CORIMON C.A.**

CONSTANCIA DE APROBACION



Tutor Académico: Licdo. Efraim Peraza



Tutor Empresarial: Licdo. Rosa Linda Lubes

Autor: Carlos Ramírez

San Diego, diciembre 2021

ANEXO 4-A

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

2021

COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

pág. 1/2

SEMESTRE REGULAR _____

SEMESTRE EXTRAORDINARIO _____

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO DE PASANTÍA

DATOS DEL ESTUDIANTE	Apellidos y nombres: Ramirez Castillo Carlos Javier			
	Cédula de identidad:23.425.610		Teléfonos: 0412-458.08.87	
	Escuela: Contaduría		Facultad: Ciencias Sociales	
	Inicio de la pasantía: 02/05/2021		Final de la pasantía:13/08/2021	
	Tiempo completo: x		Medio tiempo:	
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre: Corimon, C.A		Teléfonos:	
	Dirección: CALLE HNS NEUMAN EDIF CORIMON PISO PENT HOUSE OF PH URB. LOS CORTIJOS DE LOURDES CARACAS (PETARE)			
	Actividad económica: Fabrica de pinturas, brocha, resinas plásticas.			
	Departamento donde realizará la pasantía: Crédito y Cobranzas			
DATOS DE LOS TUTORES	Tutor Académico: Efrain Peraza		Teléfonos:0416 - 3409263	
	Tutor Empresarial: Rosa Linda Lubes		Departamento: Crédito & Cobranza	
	Cargo: jefe de Crédito & Cobranza		Teléfonos: 0412 2858552	

INFORME DE PASANTÍA

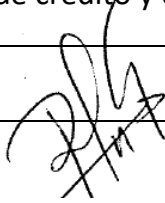
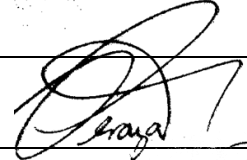
Título de las pasantías: Manual de procedimiento para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Corimon C.A.

<p>Identificación del problema o situaciones problemáticas:</p> <p>La problemática nace de la necesidad de que no existe un manual estructurado que se le pueda facilitar a una persona nueva que este llegando al área, donde indique paso a paso los procedimientos del área, identificando cada una de las tareas que se realizan.</p> <p>El principal motivo para la realización del presente informe de pasantías es que en la empresa Corimon, C.A no existe un manual de procedimiento para los analistas del área de crédito y cobranzas y cuando se suma una persona nueva al área se hace un poco complicado explicar cada uno de los procedimientos y tareas del departamento, lo que trae como consecuencia que no exista una guía para facilitar la capacitación del personal que ya labora en la empresa, y a los de nuevo ingresos, dejando a libre criterio la realización de las actividades, pudiéndose generar duplicidad de tareas, u omisión de las mismas, por lo tanto, no se garantiza el cumplimiento de los mismos si no están previamente establecidos los procedimientos que se deben llevar a cabo, de acuerdo a las necesidades propias de la organización, ocasionando que no se logren los objetivos organizacionales de forma eficiente y eficaz, asimismo, conlleva a que el personal no tenga una herramienta adecuada para optimizar su desempeño laboral. En este sentido se propone diseñar un manual de procedimientos para los analistas de crédito y cobranzas.</p>	
<p>Formulación del problema: ¿Cuál sería el manual de procedimientos adecuado para los analistas de crédito y cobranza de la empresa Corimon C.A.?</p>	
<p>Objetivo general:</p> <p>Proponer un manual de procedimiento para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Corimon C.A.</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Diagnosticar la situación actual de los procedimientos del área de crédito y cobranza de la empresa Corimon C.A 2.- Identificar las debilidades y fortalezas existentes relacionadas a los procedimientos del área de crédito y cobranza de la empresa Corimon C.A. 3.- Diseñar un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A

DESCRIPCIÓN PROGRAMÁTICA

Semana	Actividades a realizar	Observaciones
1	Conocer y observar los procedimientos del área de crédito y cobranza.	

2	Observar, conocer y acceder al sistema SAP y las transacciones que se usan en el área.	
3	Revisar y registrar los movimientos de ingresos en los bancos en el sistema SAP	
	Compensación de los movimientos bancarios registrados en el sistema SAP.	
4	Registro de retenciones de I.V.A e I.S.L.R en el sistema SAP..	
5	Compensación de las facturas en el sistema SAP	
6	Análisis de clientes con deudas vencida (factura, retenciones, abonos).	
7	Registro de clientes nuevos en el sistema SAP y creación de ficha de control.	
8	Liberación de pedido de los clientes para facturar.	

	Cálculos en Bolívares y en Divisa del monto que el cliente debe pagar según lo facturado.	
9	Análisis del vencimiento de los saldos de las cuentas por cobrar al final de mes.	
	Realización de la presentación a gerencia del análisis de vencimiento de los saldos de cuenta por cobrar.	
10	Establecer los parámetros a implementar para cada uno de los procedimientos del área.	
11	Análisis de los pros y los contras de los nuevos parámetros.	
12	Implementación de los procedimientos en el área de crédito y cobranza.	
		
Tutor empresarial Rosa Linda Lubes		Tutor académico Efraín Peraza



APROBACIÓN POR LA DIRECCION DE ESCUELA: PROF. LEIDA PEREZ DIAZ

14/07/2021

Firma, Sello y Fecha



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del **Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado** titulado:

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA CORIMON C.A.

Realizado por el (la) Br. Carlos Javier Ramírez Castillo C.I. N° 23.425.610 cursante de la carrera de Contaduría Pública hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: ____Veinte____, (_20_) PUNTOS.

El Jurado



Tutor Académico (Coordinador)

Nombre: Efraín Peraza

Jurado

Nombre: José Pérez

Jurado

Nombre:

Fecha: 22/01 /2022

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. LA EMPRESA	
1.1 Ubicación	3
1.2 Reseña histórica	3
1.3 Misión,	4
1.4 visión	5
1.5 valores	5
1.6 Estructura Organizativa	6
1.7 Funciones del departamento	7
CAPITULO II. EL PROBLEMA	
2.1 Planteamiento del Problema	8
2.2 Formulación del Problema	11
2.3 Objetivos de la Investigación	12
2.4 Justificación de la Investigación	12
CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1 Antecedentes de la Investigación	14
3.2 Bases Teóricas	18
3.3 Definición de Términos Básicos	23

CAPITULO IV. FASES METODOLÓGICAS	
4.1 Fases del Informe	24
4.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa	24
4.1.2 Fase II. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	26
4.1.3 Fase III. Diseño del manual	27
CAPITULO V. RESULTADOS	
5.1 Presentación de los resultados	28
CAPITULO VI. LA PROPUESTA	
6.1 Presentación de la propuesta	46
6.2 Objetivos de la propuesta	47
6.3 Justificación de la propuesta	47
6.4 Factibilidad de la propuesta	48
6.5 Desarrollo de la propuesta	50
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	71

LISTA DE CUADROS

Cuadros

1	Resultados encuesta pregunta n° 1	28
2	Resultados encuesta pregunta n° 2	29
3	Resultados encuesta pregunta n° 3	30
4	Resultados encuesta pregunta n° 4	31
5	Resultados encuesta pregunta n° 5	32
6	Resultados encuesta pregunta n° 6	33
7	Resultados encuesta pregunta n° 7	34
8	Resultados encuesta pregunta n° 8	35
9	Resultados encuesta pregunta n° 9	36
10	Resultados encuesta pregunta n° 10	37
11	Resultados encuesta pregunta n° 11	38
12	Resultados encuesta pregunta n° 12	39
13	Resultados encuesta pregunta n° 13	40
14	Matriz FODA	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos		pp
1	Resultados encuesta pregunta n° 1	28
2	Resultados encuesta pregunta n° 2	29
3	Resultados encuesta pregunta n° 3	30
4	Resultados encuesta pregunta n° 4	31
5	Resultados encuesta pregunta n° 5	32
6	Resultados encuesta pregunta n° 6	33
7	Resultados encuesta pregunta n° 7	34
8	Resultados encuesta pregunta n° 8	35
9	Resultados encuesta pregunta n° 9	36
10	Resultados encuesta pregunta n° 10	37
11	Resultados encuesta pregunta n° 11	38
12	Resultados encuesta pregunta n° 12	39
13	Resultados encuesta pregunta n° 13	40

INTRODUCCIÓN

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

En tal sentido, uno de los departamentos de las empresas la cual debe existir un control interno eficiente es el departamento de crédito y cobranza, puesto que el mismo es una de las áreas estratégicas en una empresa, algunas de sus funciones son evaluar a los clientes para asignarle una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de los estados de cuenta de los clientes, ejecutar las cobranzas y cumplir con las expectativas de los gerentes. Sin embargo, en Venezuela existen muchas empresas que no cuentan con estrategias que contribuyan a un eficiente control interno dentro del área de crédito y cobranza, tal es el caso de la empresa Corimon C.A., ubicada en Valencia estado Carabobo.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo el diseño de un manual de procedimientos para el área de crédito y cobranza de la empresa antes mencionada, donde durante el periodo de pasantía se analizaran los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos y la cobranza a los clientes, detectando las fallas existente en ellos; lo que conlleva a efectuar el estudio necesario para realizar una propuesta lo que permitirá un mejor desempeño del área de crédito y cobranza. Por otro lado, es necesario acotar que la investigación se encuentra estructurada por los siguientes capítulos:

Capítulo I: Contiene toda la información relacionada con la empresa donde se realiza la pasantía, donde se describe, la misión, misión, objetivos y organigramas del departamento de crédito y cobranza. Seguidamente el capítulo II, se presenta el planteamiento del problema, Objetivo general y objetivos específicos que se plantean cumplir a través de la elaboración de la investigación, así como también el motivo por el cual está siendo llevada a cabo, es decir la justificación.

De la misma manera, el Capítulo III, comprende las bases de la investigación, muestras los antecedentes, las bases teóricas que servirán de guía en el trabajo, pues aportan conocimientos que permiten la comprensión del aspecto en estudio, así como los términos básicos. En el Capítulo IV: las fases metodológicas el cual comprende la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Asimismo, el Capítulo V: Refleja los resultados los cuales son la base para elaborar la propuesta. El Capítulo VI presenta la propuesta. Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas pertinentes al estudio.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1.Ubicación de la empresa

La empresa Grupo Corimon, C.A., se encuentra ubicada en la Calle Hans Neuman Edificio Corimon Piso Pent House Of Ph Urb. Los Cortijos de Lourdes Caracas (Petare)

1.2.Reseña Historica

Pinturas Montana, C.A. (actualmente Corimon Pinturas C.A.), es una de las primeras fábricas de pinturas en Venezuela. Comenzó operaciones en 1949 con el nombre de “Montana Fábrica de Pinturas” y rápidamente se consolidó en el mercado nacional durante la década de los años 50. En 1959 se constituyó Montana Gráfica como la segunda empresa del Grupo CORIMON y posteriormente, durante ese mismo año, se creó Resimon con el fin de cubrir las necesidades de Pinturas Montana en cuanto a resinas y así reemplazar la importación de las mismas. Desde sus inicios tanto Montana Gráfica como Resimon trabajaron independientemente de Pinturas Montana.

Una vez consolidada en el mercado arquitectónico, Pinturas Montana, se inició en los segmentos de mantenimiento industrial, madera, marino y automotor. En este último, elaboró fondos que sirvieran de base para la aplicación de pinturas, haciendo de Chrysler y General Motors sus primeros clientes. El Grupo comenzó a contribuir con el desarrollo del país, no sólo a través de la inversión en el sector industrial, sino haciendo constantes aportes a la educación y a la cultura, por medio de fundaciones y centros culturales, ya que la responsabilidad empresarial social es uno de sus más preciados nortes.

El primer gran proyecto de Pinturas Montana, fue durante la presidencia del Gral. Marcos Pérez Jiménez, y consistió en pintar los túneles de la Autopista Caracas-La Guaira. Para esta obra se elaboró un aditivo especial que evita en gran medida la

adherencia de su calidad, que protegió a los túneles y mantuvo su pintura en buen estado durante muchos años.

A comienzos de la década de los setenta se incorporan a las empresas existentes Grafis, Cerdex, entre otras. En 1993 CORIMON incursiona en el mercado de capitales, a través de la cotización de sus acciones comunes en la Bolsa de Valores de Caracas y la Bolsa de Valores de Maracaibo, y de sus ADR's en la Bolsa de Nueva York. En 1994, CORIMON se concentró en el mercado de pinturas, beneficiado por su posición como uno de los grupos empresariales privados más grandes y respetados de Venezuela y a través de sus compañías Montana, Pinco Pittsburgh, Wantzelius, Construentro, Cerdex, Colorín, Sissons Paints, General Paint Company y Standard Brands, inicia operaciones en México, Colombia y en la Costa Suroeste de los Estados Unidos, a la vez que afianzan sus operaciones en Venezuela, Argentina y el Caribe.

El Grupo CORIMON se ha concentrado en el mercado nacional y es un Grupo absolutamente vanguardista en lo que respecta a su alta participación de mercado en todas las áreas en donde incursiona. A su vez, posee en sus producciones equipamiento de última tecnología, se destaca en su organización, su alto estándar de calidad y en su solidez financiera

En la actualidad el grupo CORIMON es una corporación dedicada a la producción y comercialización de una gran diversidad de productos industriales relacionados al mundo de las pinturas, productos químicos y envases flexibles, contribuyendo al desarrollo nacional con conciencia de responsabilidad hacia el medio ambiente, la comunidad en la que opera, clientes, empleados y accionistas.

1.3.Misión

Liderazgo en participación de mercado de América con sustentabilidad.

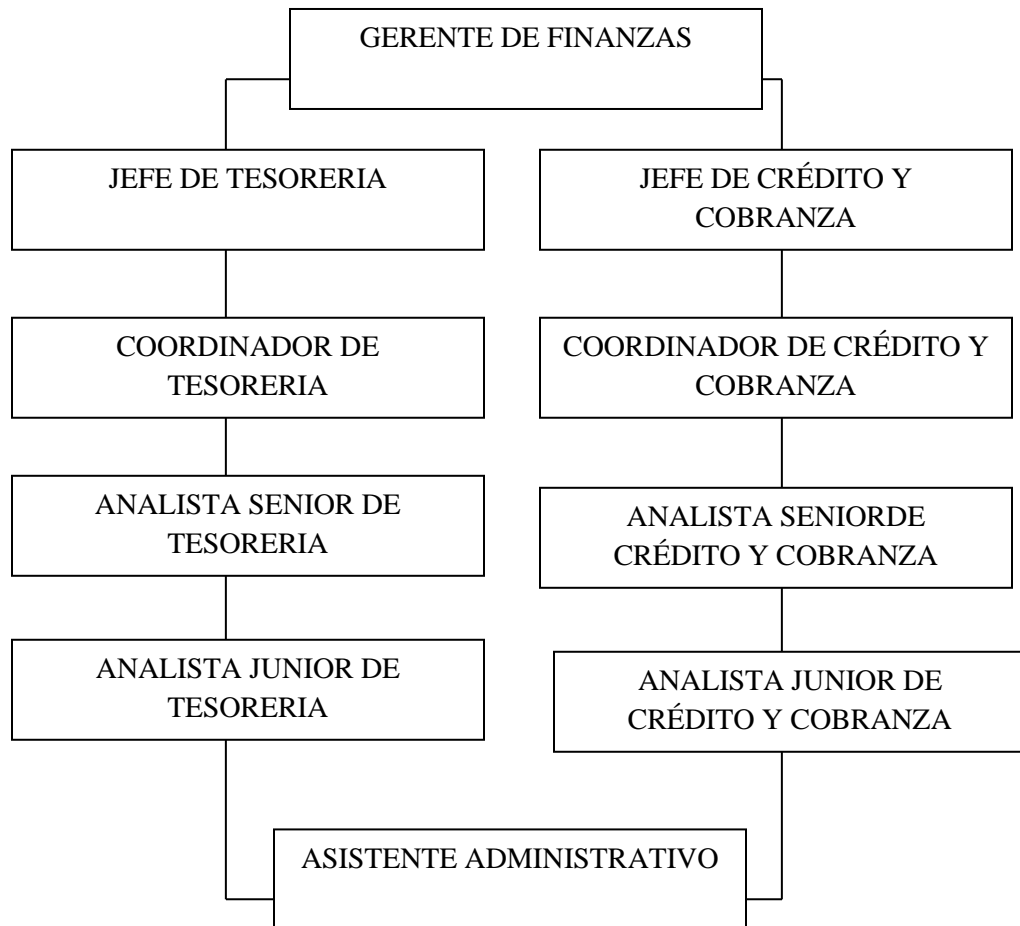
1.4. Visión

Somos una corporación orientada a contribuir con el éxito y satisfacción de los clientes, disponiendo del mejor talento humano y tecnología, generando valor a los accionistas y cuidando el medio ambiente.

1.5. Valores

- Ética profesional.
- Responsabilidad personal y social.
- Compromiso de excelencia con nuestros clientes.
- Apuesta por las nuevas tecnologías.
- Comprometidos con el medio ambiente y evitar el cambio climático.
- Seguridad e integridad de nuestros trabajadores.
- Compromiso, ilusión y constancia con nuestros grupos de Interés.

1.6. Estructura Organizativa del Área de Crédito y Cobranza



Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza (2021)

1.7. Funciones del Departamento de Crédito y Cobranza

El departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Corimon C.A, tiene las siguientes funciones:

- **Otorgamientos de los créditos:** Otorgar créditos a los clientes que desean comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa.
- **Estudio de los estados financieros e información anexa:** Para tener información financiera en la decisión de otorgar crédito.
- **Gestión efectiva de la cobranza:** Las gestiones de cobranza deben enfocarse a los clientes difíciles en sus pagos, considerando el motivo de dicho atraso.
- **Informes a la gerencia:** Deberá presentar informes referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o no.
- **Control de personal a su cargo:** Como jefe del departamento de crédito y cobranza existe la obligación de supervisar al personal a su cargo.
- **Determinación de malas deudas:** El riesgo de otorgar créditos ha ocasionado malas deudas que escapan a cualquier control interno. Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza identificar a los clientes con los que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
- **Verificación de documentos:** Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas es verificar los documentos, para disminuir el riesgo de cartera vencida. La verificación se puede hacer sobre los documentos en los siguientes puntos:

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, las empresas hoy día, han sido afectadas por los desequilibrios económicos que se han generado a lo largo de los dos últimos años, dado los elevados índice de inflación y los cambios de políticas en los países; todo esto afecta los costos operativos e influye en los precios de los productos que comercializan, igualmente esta situación repercute en la capacidad de compra de los clientes, porque cada día sus ingresos se ven mermados en forma considerable.

Según Kester, (2006:51) destaca que la “Comercialización, en términos generales, “es el proceso necesario para llevar los bienes del productor al consumidor” Es decir, es el proceso que se lleva a cabo dentro del mercado en el momento en que el empresario lleva su producto final al destinatario. De allí que, en el proceso de comercialización, el estudio del crédito y la cobranza se ha hecho imprescindible en todas las organizaciones, ya que la situación económica del país conlleva al otorgamiento de créditos, debido a que constituye un instrumento de financiamiento, principalmente del capital de trabajo, mediante el cual se logra que el volumen de ventas aumente, de tal manera que permita obtener así los ingresos necesarios para cubrir gastos y percibir a su vez cierta rentabilidad. Por tal motivo, muchas empresas consideran el control interno como una herramienta clave para la consecución de los objetivos trazados.

Por consiguiente, la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en

especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Al respecto Morrugare (2012), define el control interno como:

“El conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”.
(p.8).

En este sentido, es conveniente para toda organización disponer de la información requerida para realizar la evaluación completa de su gestión en cada uno de sus procesos con la finalidad de medir los resultados y compararlos con los planes trazados. Es así como las empresas deben disponer de herramientas para lograr el control interno dentro de cada una de sus áreas. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la empresa. Por lo tanto, entre los departamentos que requieren de la disposición de un eficiente control interno se encuentra el departamento de Crédito y Cobranza, puesto que el mismo es vital dentro de cualquier organización, por ser una de las áreas estratégicas donde una de sus funciones es evaluar al cliente para otorgarle un crédito y una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de estas cuentas y que las obligaciones adquiridas por el cliente sean oportunamente canceladas y así cumplir con las expectativas de la gerencia.

Por lo tanto, se hace fundamental que las empresas modernas, sobre todo en una economía tan inestable como la venezolana, se establezcan lineamientos para el mejoramiento y el control contable de las cuentas por cobrar y pagar que propicien la eficiencia de las gestiones en general y genere el fortalecimiento institucional de la empresa. Por consiguiente, unos de los problemas más comunes y de mucha importancia que se observa en la actualidad dentro de las empresas en Venezuela y del cual la gerencia debe mejorar es referente a la falta de organización en los procesos administrativos y contables, los cuales son ocasionado por la falta de comunicación y entendimiento entre las personas que la conforman, así como también por el desconocimiento de las obligaciones, actividades y proceso que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo a nivel contable.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es importante acotar que la empresa Corimon C.A. es una organización que está en la búsqueda constante de estrategias que ayuden a minimizar las debilidades existentes en cada una de sus áreas. Por lo tanto, la empresa antes descrita se ha visto en la necesidad de realizar esfuerzos para continuar su desarrollo y permanecer en el mercado, teniendo en claro que la competitividad se incrementa día a día y que hay que implementar nuevas estrategias para sobrevivir y competir en un ambiente global y prestar un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades del cliente.

Sin embargo, actualmente se pudo evidenciar que la empresa objeto de estudio presenta una situación de pelicular importancia en el área de Crédito y Cobranza, puesto que en dicho departamento no existen los lineamientos y políticas necesarias para desempeñar cada una de las funciones de manera eficiente, y así tener control sobre la gestión de crédito y cobro, debido a que se genera retraso en el cobro de las facturas emitidas a los clientes, así como también la falta de direccionamiento y estatutos para realizar el procedimiento de otorgamiento de créditos, ya que estos son asignados por la autorización verbal del dueño de la empresa, por lo tanto no existe una descripción de los pasos a seguir para realizar dicho proceso.

En consecuencia, la no aplicación de estos lineamientos y políticas en las cuentas por cobrar, representa un grave problema para la organización en general, ya que impide que se obtenga a tiempo los ingresos correspondientes a su actividad principal que son las ventas, por lo tanto se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa.

De la misma manera, la problemática anteriormente planteada, ha traído como consecuencia un desfavorable uso del capital de trabajo, debido a la deficiente organización y control en dicho departamento, generando a su vez incumplimiento de los objetivos financieros establecidos por la organización. Así como, atraso en la emisión de los estados financieros, impidiendo que la información que se origina sea confiable, además de una inadecuada gestión financiera.

Igualmente, se ha incorporado personal al Departamento de Crédito y Cobranza, pero no se le ha realizado el adiestramiento previo, debido a las necesidades y ritmo del trabajo, lo que origina, que desconozcan los procedimientos y no los realicen, por lo cual, utilizan la discrecionalidad que conviene al momento de realizar sus actividades o para la solución de problemas. Todo esto repercute negativamente en el desempeño del Departamento de Crédito y Cobranza, ya que trae como consecuencia el impacto negativo en la gestión y manejo del efectivo y la liquidez de la empresa, así como atraso de los compromisos de la empresa y el pago de los gastos operativos y administrativos de la misma, por lo cual es necesario desarrollar un manual de procedimientos para mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y gestión de cobranzas.

2.2 Formulación del problema

¿Cuál sería el manual de procedimientos adecuado para los analistas de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A.?

2.3. Objetivos de la investigación

2.3.1. Objetivo General

Proponer un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Corimon, C.A.

2.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procedimientos del área de Crédito y Cobranza de la empresa Corimon, C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas existentes relacionadas a los procedimientos del área de Crédito y Cobranza de la empresa Corimon, C.A.
- Diseñar un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A.

2.4 Justificación de la Investigación

Es importante que el departamento contable de la empresa Corimon C.A., tome en cuenta y analice las ventajas que se tienen al optimizar los procesos y de buscar herramientas para mejorar la calidad de todas las operaciones relacionadas con el otorgamiento de crédito y el cobro de los mismos, ya que en muchas ocasiones pueden ser omitidas y eso perjudica la eficacia y eficiencia de los procesos. Además, la empresa debe contar con herramientas en dicha área que permitan la información y orientación a la conducta de los integrantes del departamento, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Por ello, elaborar un manual de procedimientos que permitan el control interno en los procesos de crédito y cobranza, resulta oportuno considerando que dicha herramienta facilita a la organización el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos. En tal sentido, la investigación es relevante, ya que beneficia a la empresa

objeto de estudio a mejorar los procesos vinculados con el manejo de las cuentas por cobrar y a la vez facilita la toma de decisiones y la ejecución de las actividades en dicha área correspondiente a los procedimientos para el otorgamiento de los créditos.

En tal sentido, se justifica el presente estudio, puesto que el mismo logrará mejorar la eficiencia en el objeto de estudio y a su vez representará una orientación a los trabajadores que tiene la responsabilidad de manejar los procedimientos relacionados con el crédito y la cobranza. Igualmente, este trabajo de grado se considera importante ya que representa una alternativa de solución a la problemática planteada, al permitir una gestión financiera eficiente en el manejo del otorgamiento de créditos y cuentas por cobrar.

Por otro lado, la investigación se justifica gracias a que el objeto y las circunstancias de estudio forman parte de la razón de ser de la carrera de Contaduría Pública, partiendo de la línea de investigación de Gestión y Control de las Finanzas Públicas y Privadas, bases fundamentales para el desarrollo del contador público en el ámbito profesional. Finalmente, el estudio actual será de gran relevancia para los estudiantes de la carrera de contaduría porque les permitirá obtener información relacionada con el estudio y aplicaciones de nuevas estrategias de control interno para el área de crédito y cobranza, por lo que el estudio actual servirá como antecedente para estudiantes de la Universidad José Antonio Páez y otras universidades que realicen investigaciones relacionados con el problema abordado.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

En este capítulo, se encuentran los fundamentos teóricos y legales que sustentan la investigación, la cual se desarrolla en un contexto lógico, en la que se evidencian antecedentes investigativos y definición de términos que poseen relación con las variables objeto de estudio. De esta manera, se aportan referencias teóricas que aclaran las terminologías empleadas para el desarrollo de dicha investigación.

Acuña, (2006:142). Definen el Marco Referencial “como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. En tal sentido el marco referencial comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos y las variables.

3.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes relacionan el problema con las investigaciones anteriores, referidas al mismo tema. De esta forma, el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada. Por consiguiente, Arias (2006). Define los antecedentes de una investigación como:

Todos los estudios previos de trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado. Es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión (pág. 84).

Por consiguiente, para la presente investigación se argumentará una serie de trabajos de grados con el propósito de indagar la problemática abordada, además de determinar sus conclusiones dando así explicación al estudio actual. De esta forma el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada.

En tal sentido, Castellanos y Lugo (2020) desarrollaron una investigación titulada **“Manual de procedimientos para el área créditos del Banco Occidental de Descuento (BOD) Oficina Makro Naguanagua”**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública. El estudio antes mencionado, se encuentra enmarcado dentro de un diseño metodológico de proyecto factible, y el tipo de investigación es de campo, con un nivel descriptivo, cuya población está compuesta por cinco (05) trabajadores del área antes mencionada. Se utilizó como técnica, la encuesta, para ella se aplicará como instrumento de recolección de datos bajo un cuestionario, con preguntas dicotómicas, conformada por diez (10) ítems.

Las autoras concluyen que, la institución objeto de estudio requiere del diseño de un conjunto de estrategias de mejoramiento para el control interno de los procedimientos en el área de crédito. De allí, que el estudio antes citado guarda relación con el estudio en cuestión porque brinda referente teórico sobre el diseño de un manual de procedimientos, al igual que se trata de una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible, a fin de brindar una herramienta que facilite y optimice procesos operativos institucionales.

Seguidamente, es importante mencionar la investigación realizada por Ramírez (2019) titulada **“Manual de Procedimientos para el departamento de crédito y cobranza en la empresa Acero y válvulas, C.A.”**, para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez.

El trabajo se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en investigación de campo. Se utilizó como técnica de recolección de datos un formulario de diez (10) preguntas a escala dicotómicas, aplicándose a una población de cinco (05) empleados dada las características de esta población pequeña y finita, se tomó el cien (100) de la población, se analizaron los datos recolectados y los resultados, se elaboraron en gráfico circulares.

El autor, establece las condiciones de mejora y finaliza con un análisis para determinar la factibilidad operativa, técnica y económica, optimizando el control interno, para una futura implantación del plan propuesto”. El trabajo de investigación antes señalado muestra un problema similar al que se está estudiando y formula estrategias para mejorar los procedimientos contables en el departamento de crédito, las cuales sirven para establecer la solución al problema planteado.

Por otra parte, Patiño (2019), realizó un trabajo de grado titulado **“Diseño de un manual de procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Ramón Cesar & Asociados, C.A”**, realizado en la Universidad Arturo Michelena (UAM), a fin de optar por el título de licenciado en Contaduría Pública.

En tal sentido, en el trabajo antes mencionado el autor indica la propuesta de diseño de un manual de procedimientos aplicado al departamento de crédito y cobranza, para ello recurrió a una base descriptiva y documental. En donde señala que no existía una adecuada planificación y organización en los procedimientos para el otorgamiento de los créditos y cobranzas a los clientes, en consecuencia, dicha situación no les permitía tener un control y manejo de las actividades relacionadas con los mismos.

Al analizar este planteamiento, se deduce que tiene estrecha relación con el tema de estudio, en virtud que permite establecer con claridad los procesos administrativos, de manera tal, que cuando ocurran retrasos y errores innecesarios se pueda minimizar el tiempo, entre la toma de decisiones la acción correspondiente para poder hacer ajuste y obtener resultados favorables en la institución.

Dentro de este orden de ideas, Simanca (2018), En su trabajo de grado titulado **“Definición de Funciones y Normas de Control Interno para los procedimientos del Departamento de Crédito de la empresa Desarrollo Océánico Chile Ltda.”**, A fin de optar por el título de licenciado en administración de empresas, en la Universidad Austral de Chile. Donde el objetivo general consistió en la propuesta de un manual de procedimientos para el área de crédito y cobranza.

El trabajo antes descrito, estuvo amparado en una investigación de campo y descriptiva. En donde señala que las estrategias de control es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones, así como estimula la observación de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

El autor concluye acotando que, la eficacia de las estrategias de control, revisión y actualizaciones constantes es una responsabilidad de todos los directivos de la entidad. Esta investigación está relacionada con el tema a realizar en el presente proyecto, debido a que deja claro las definiciones y normas a fin de establecer un mejor control de las actividades y procedimientos en la institución, con la finalidad de mantener un buen desempeño de las funciones que llevan a cabo.

Finalmente, conviene nombrar la investigación realizada Barboza (2017) titulada **“Diseño de un manual de procedimientos para el área de créditos y cobranzas de la empresa de Embutidos Don Jorge de la ciudad de Latacunga”**. Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El trabajo de investigación tuvo como objetivo el diseño de un manual de procedimientos. A nivel metodológico, la investigación se basó en un estudio descriptivo de campo. Esta investigación guarda relación con el estudio actual puesto que la misma utiliza una serie de procedimientos los cuales pueden ser considerados para la elaboración del manual en la empresa Corimon C.A.

3.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas o referencia bibliográfica corresponden a la fase de apoyo en la investigación o estudio de mercado, ya que aportan la teoría necesaria donde se sustente el tema tratado. Según Arias (2006:106), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. En otras palabras, las bases teóricas están referidas a soportar los planteamientos esbozados por el investigador desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones finales del trabajo. Entre los aspectos y autores que sirvieron la base teórica se encuentran:

3.2.1. Crédito y Cobranza

La gestión de las cuentas por cobrar es por excelencia una herramienta de negociación donde tanto el vendedor como el consumidor obtienen beneficio, ya que el cliente obtiene su producto y el comerciante obtiene su venta, viene relacionado directamente del crédito y la cobranza, según Cupelli (1999:11), “el crédito y la cobranza es el administrador natural y de su gestión depende el fluir de fondos de la empresa, base de su subsistencia. En la medida en que mejor se sistematice la actividad de crédito y cobranzas se logrará una mayor eficiencia, y con ello, se alcanzarán mejores índices de cobrabilidad. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su solidez financiera.

3.2.2. Políticas de crédito y cobranza

Las ventas a crédito que realiza una empresa pueden adoptar varias modalidades, formalidades y términos, lo que debe responder a un plan cuidadosamente estudiado, de acuerdo con las mejores conveniencias financieras de la empresa, con relación

a su mercado de compradores y en competencia con otras empresas que ofrecen el mismo producto. Las políticas de crédito y los procedimientos de cobranzas mejoran la utilidad neta, reduciendo la cancelación de cuentas por incobrables e incrementando el flujo de efectivo y mejorando la relación con sus clientes. Para Van, James C. y Wachowicz, John (2002) las políticas de crédito y cobranza son:

Uno de los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Los directivos pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. No obstante, implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables (p. 254).

3.2.3. El Crédito

El crédito puede significar una transacción a plazo o el cambio de un valor actual por una promesa de pago en un tiempo futuro, con lo cual nunca se podrá tener la certeza de que dicha promesa se cumpla dadas las contingencias que puedan ocurrir dentro del plazo pactado de pago. El autor García, J. (2002:62), señala que el crédito es “un compromiso de pago que adquiere una persona o una institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos”.

Por lo tanto, tal compromiso puede ser formal y escrito, como en las letras de cambio, cheques o hipotecas. De acuerdo al autor antes señalado, la vinculación con la investigación de este concepto, ya que es una de las variables de la investigación, y que el mismo es el resultado de las ventas que manifiestan esta condición.

3.2.4. Procedimientos.

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia). Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. Según Melinkoff, (1990:356), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

3.2.5. Manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentas la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema". Según Torres (1996:98), "El manual de procedimientos es un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa". De acuerdo con la definición anterior se puede concluir que, si un manual de procedimientos se encarga de describir de forma detallada, y enfatiza en cada paso de una determinada actividad, entonces, dicho documento adquiere mucha relevancia para las personas que pertenezcan a una organización.

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Los Manuales de Procedimiento son "un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre

historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

3.2.6. Ventajas de los manuales de procedimientos

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación, mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo.

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: archivero, computadora, diskette, escritorio, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.

- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

3.2.7. Utilidad de los manuales de procedimientos

- Los manuales de procedimientos permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.3. Definición de Términos.

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Cobranza: son las operaciones necesarias para transformar un activo exigible en un activo líquido. Es un derecho representado en una cuenta por cobrar a un tercero y que al ser cobrada se convierte en un ingreso de dinero.

Control: es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación ejecución y evaluación de las acciones.

Control contable: puede definirse como un procedimiento administrativo empleado para conservar la fiabilidad y veracidad en las transacciones y su contabilidad, así como el salvaguardar los activos y se vigile los registros financieros y que estén respaldados con la documentación necesaria.

Control Interno: tiene como objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Crédito: Contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses.

Límites de Crédito: es el importe máximo de la deuda que se le permitirá tener a un cliente. Se fija basándose en sus necesidades probables de compra, así como en los antecedentes de su puntualidad en los pagos y en la capacidad financiera de la empresa.

Periodo de crédito: es la cantidad de tiempo promedio que se requiere para saldar las cuentas por pagar.

Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

En la presente investigación con la finalidad de mejorar los procedimientos llevados a cabo para el otorgamiento de los créditos y cobranza en la empresa Corimon, C.A,

4.1 Fases Metodológicas

Para la elaboración de la presente investigación se tomó en consideración tres (03) fases, las cuales tienen íntima relación con los objetivos específicos del estudio y las cuales se describen a continuación:

4.1.1 Fase nº 1. Diagnóstico de la situación actual de los procedimientos del área de Crédito y Cobranza de la empresa Corimon, C.A.

En esta fase se procederá al diagnóstico de las actividades y procedimientos llevados a cabo por el personal del área crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A. Por lo tanto, será necesario seleccionar la población objeto de estudio, el cual es definida por Tamayo y Tamayo, (1997:114) como, “ la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. De acuerdo con lo expresado por el autor es importante destacar que la población objeto de estudio en la presente investigación estará conformada por seis (6) personas pertenecientes al departamento objeto de estudio.

Asimismo, se definirá la muestra que según Hernández, Fernández y Baptista (2010:173), “es en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características

al que llamaremos población”. Por lo tanto, en vista de que la población es pequeña y finita, se tomará como muestra el 100% de la población. Donde el muestreo utilizado fue el muestreo intencional, puesto que el investigador seleccionó los elementos que a su juicio son representativos.

En este caso Arias (2012:82), plantea que la población finita “es aquella cuya agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Es decir, en su totalidad son identificables por el autor”, tomando en cuenta lo citado anteriormente la población finita son poblaciones pequeñas por lo que es más fácil de realizar un conteo y de determinar una representación de la muestra.

De la misma manera, se acudirá a la selección de técnicas e Instrumento de Recolección de Datos, Según Arias (2012:67), “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Las técnicas de recolección de datos son los diferentes recursos empleados por la investigación para recopilar lo que se requiere en función de encontrar respuestas a interrogantes planteadas. Entre las técnicas que se utilizaron en la particularidad de la investigación se encuentran, la encuesta y la entrevista no estructurada, las cuales permitieran detectar la necesidad de diseñar el manual de procedimientos para el área de crédito y cobranza.

De esta manera, Mayntz (1999:133) describe la encuesta como “la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”. Por otra parte, este autor también hace referencia que los instrumentos de recolección de datos “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez, (2006:127)

refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Debido a lo antes expuesto por el autor es importante resaltar que el instrumento que se utilizará como medio para recabar los datos será el cuestionario de preguntas cerradas de tipo dicotómico, el cual estará constituido por diez (10) preguntas cerradas de tipo dicotómicas.

4.1.2 Fase n° II. Identificación de las debilidades y fortalezas existentes relacionadas a los procedimientos del área de Crédito y Cobranza de la empresa Corimon, C.A.

Es importante acotar que una vez aplicado el cuestionario se procederá a realizar la matriz DOFA, con el fin de conocer los factores internos y externos que inciden en la problemática existente en el departamento de crédito y cobranza. Asimismo, se realizará en cruce de la matriz donde se establecerán las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Es preciso destacar que, las estrategias FO son aquellas centradas en maximizar las fortalezas y oportunidades; las DO se enfocan en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las FA en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las DA en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Al respecto Valencia (2003:77), acota que “La Matriz Foda son las siglas correspondientes a una metodología de análisis que tiene por objetivo proporcionar una vista detallada de la estructura interna y externa de una empresa o proyecto”. La mayor parte del tiempo, el análisis FODA se lleva a cabo siguiendo 4 pasos específicos, como lo son el estudio interno y externo, la elaboración de la matriz y el desarrollo de una estrategia completa. Sus siglas FODA corresponden a las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

4.1.3 Fase n° 3. Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A.

El análisis de los datos llevo a la conclusión de elaborar un manual de procedimientos para solventar la problemática existente en el área de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A. En tal sentido, dicho manual es un documento que contendrá en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre las políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y la cobranza de los mismos. Por lo tanto, es importante señalar que la propuesta seleccionada como alternativa de solución a la problemática planteada estará conformada de la siguiente manera:

1. Presentación de la propuesta.
2. Objetivos de la Propuesta.
3. Justificación de la Propuesta.
4. Factibilidad de la Propuesta.
5. Desarrollo de la Propuesta.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Presentación de los Resultados

En esta parte del estudio se presentan los resultados, de acuerdo con los objetivos planteados, mediante el análisis e interpretación de los datos, cabe entonces señalar lo que al respecto establece Balestrini, M. (2004), establece que:

“El propósito del análisis e interpretación es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. Este proceso implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p. 149).

Para ello se realizó el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento diseñado para obtener información respecto al proceso del departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Corimon, C.A., el mismo proporcionó una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo y contable el área mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan, las mismas serán utilizadas para proponer las medidas correctivas y que aporten una pronta solución.

5.2. Resultados fase I. Diagnosticar la situación actual de los procedimientos del área de Crédito y Cobranza de la empresa Corimon, C.A.

En esta fase se procedió a elaborar tablas y gráficos de torta expresados de manera porcentual para facilitar la comprensión de los resultados, manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de datos. A continuación, se presenta los Ítems que presentara esta investigación:

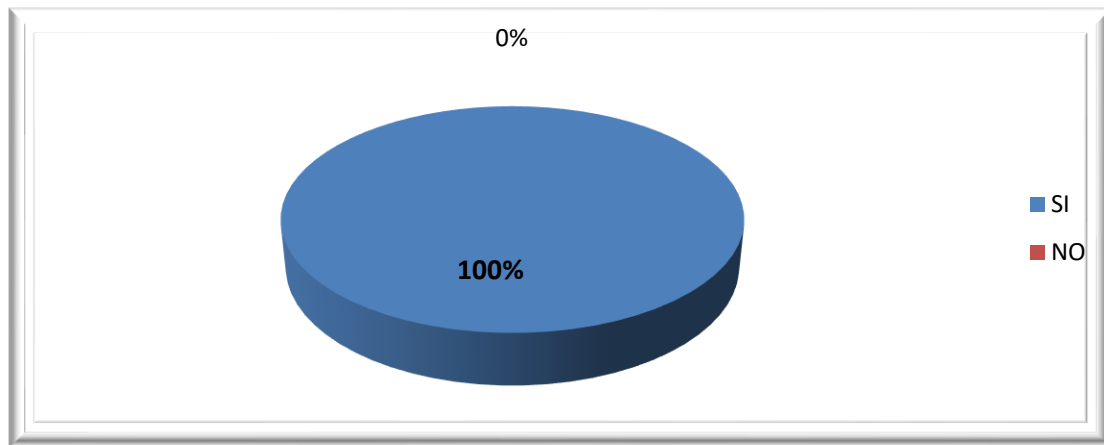
Ítem 1. ¿Conoce usted la misión y visión del departamento de crédito y cobranza?

Cuadro n°1. Misión y visión del departamento.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico n° 1. Misión y vision del departamento



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: A través del gráfico, anterior se puede constatar que el personal encuestado al cual se le realizó la pregunta de si conocen la misión y visión del departamento, el 100% de la población afirmó que si la conocen, de acuerdo a esta respuesta el personal sabe y tiene conocimiento de la misión y visión.

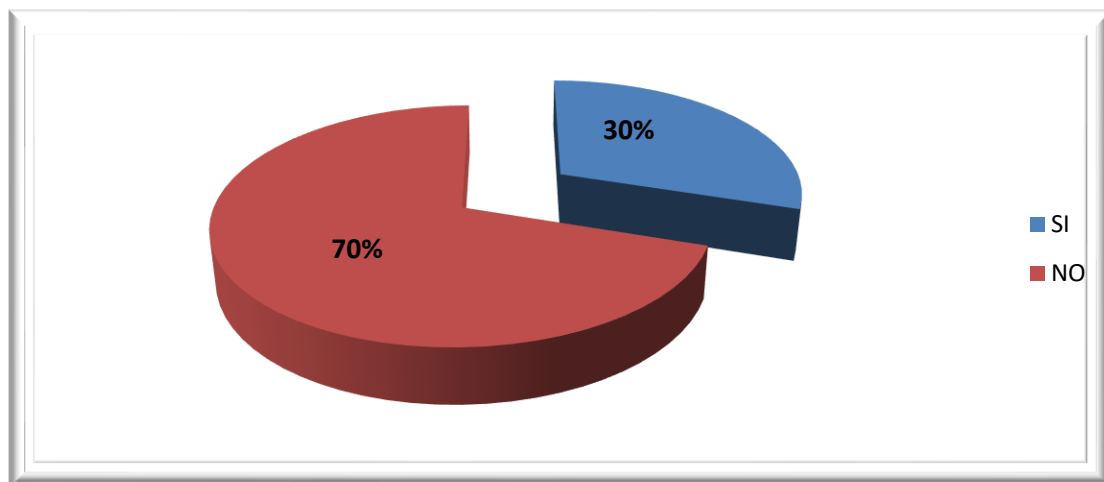
Ítem 2. ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de crédito y cobranza?

Cuadro n°2. Funciones del área de crédito y cobranza

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	4	6
%	30%	70%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico n° 2. Funciones del área de crédito y cobranza



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: Ante la formulación de esta interrogante solo el 30% del personal encuestado conocen sus funciones. Por el contrario el 70% restante responden de manera negativa, los mismos acotan que no conoce estas funciones. En relación a esta respuesta, indica que en líneas generales se carece de la necesaria formalidad de las funciones dentro del departamento de crédito y cobranza para que cada empleado se identifique con las mismas.

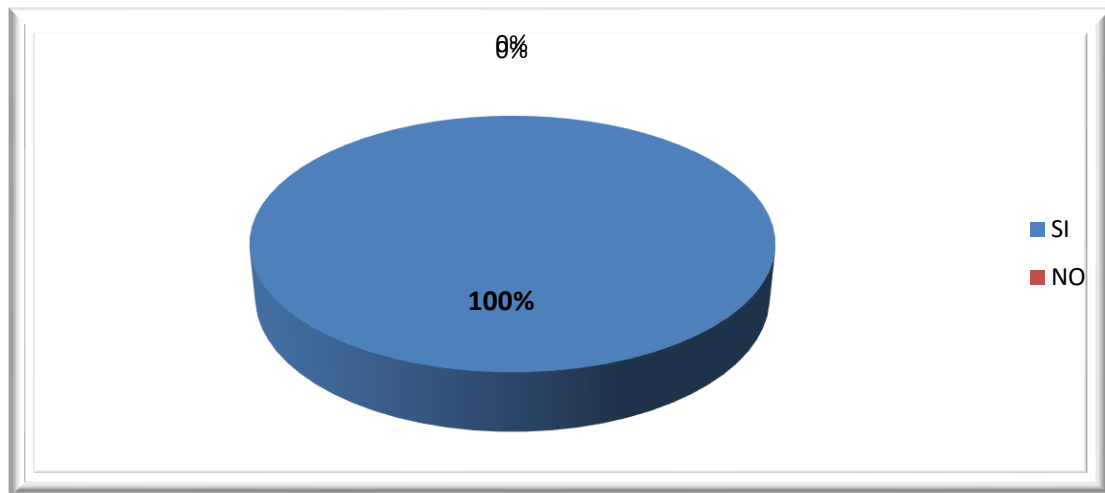
Ítem 3. ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

Cuadro n°3. Autoridad y Responsabilidad

ÍTEM 3.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico n° 3. Autoridad y Responsabilidad



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: Se puede constatar a través de gráfico anterior que el 100% del personal encuestado respondió de manera afirmativa, es decir que dentro del departamento de crédito y cobranza están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad.

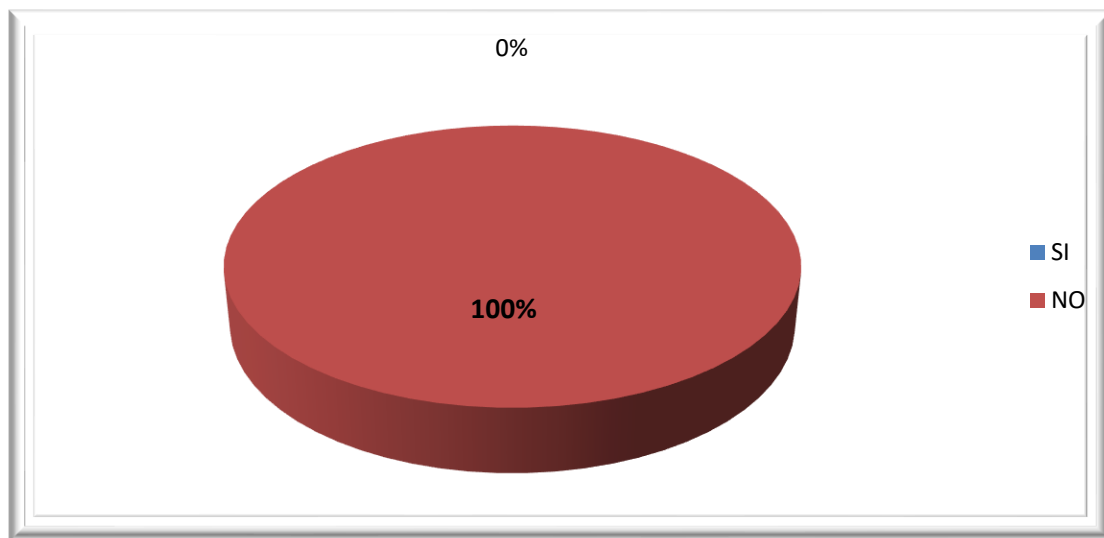
Ítem 4. ¿Se aplica lineamientos de control interno en el área de crédito y cobranza?

Cuadro n°4. Control Interno

ÍTEM 4.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	6	6
%	0%	100%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico n° 4. Lineamientos de control interno



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis e interpretación: Del personal encuestado el 100% manifiestan no aplicar lineamientos de control. Según la información recabada se evidenció que el personal involucrado en el área no sigue ningún lineamiento específico al realizar las actividades, lo cual constituye un aspecto negativo para dicho proceso.

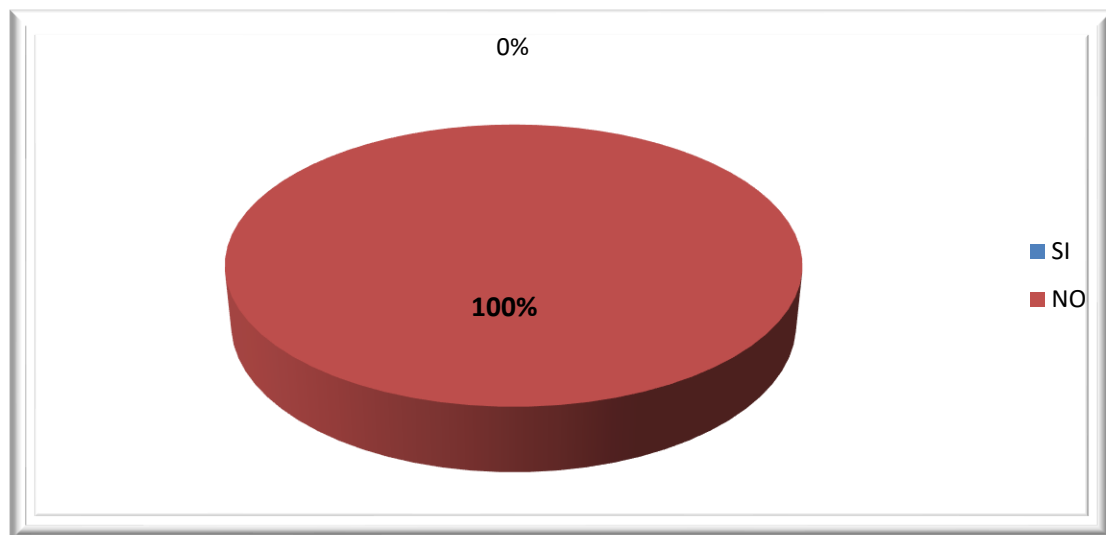
Ítem 5. ¿La organización ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?

Cuadro n°5. Políticas para el otorgamiento de créditos

ÍTEM 5.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	6	6
%	0%	100%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico n° 5. Políticas para el otorgamiento de créditos



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: Del análisis de los datos capturados con esta pregunta el 100% de los encuestados indicaron que en la organización no se han definido políticas para el otorgamiento de créditos. Con estos resultados se entiende que la empresa no se ajusta a principios de planificación por lo que retrasa la ejecución de los procesos respectivos a los créditos.

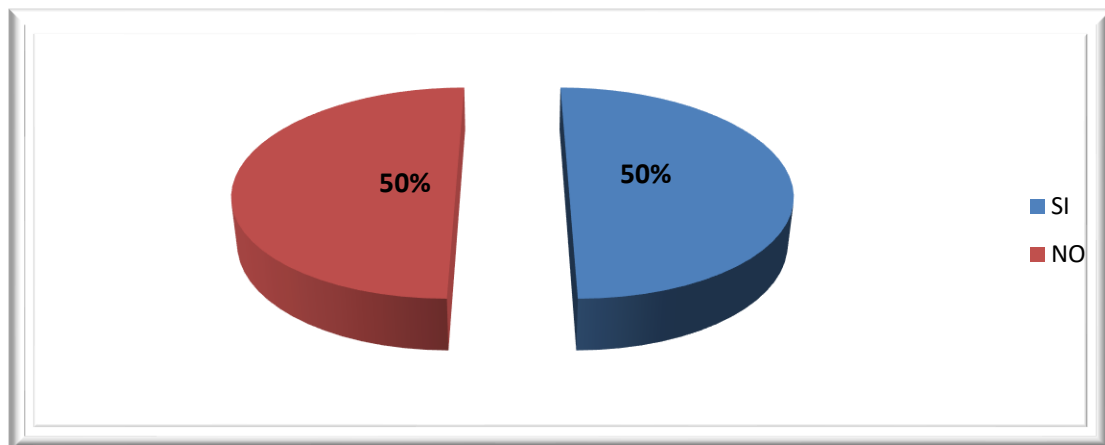
Ítem 6. ¿Antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes se realiza la autenticidad de los datos suministrados?

Gráfico n° 6. Autenticidad de los datos

ÍTEM 6.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	3	6
%	50%	50%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico n° 6. Autenticidad de los datos



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: Se pueden apreciar los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem, el 50% de los encuestados, equivalente a 3 personas de la población, al formularse esta interrogante respondió de manera negativa la verificación de la autenticidad de los documentos presentados, y por su parte el otro 50% indicó que antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes, se verifica la autenticidad de los documentos presentados. Cabe señalar en el contexto de las respuestas obtenidas, que al no verificarse la documentación se incrementa la posibilidad de no recuperar el crédito otorgado, lo cual es perjudicial desde el punto de vista financiero y administrativo.

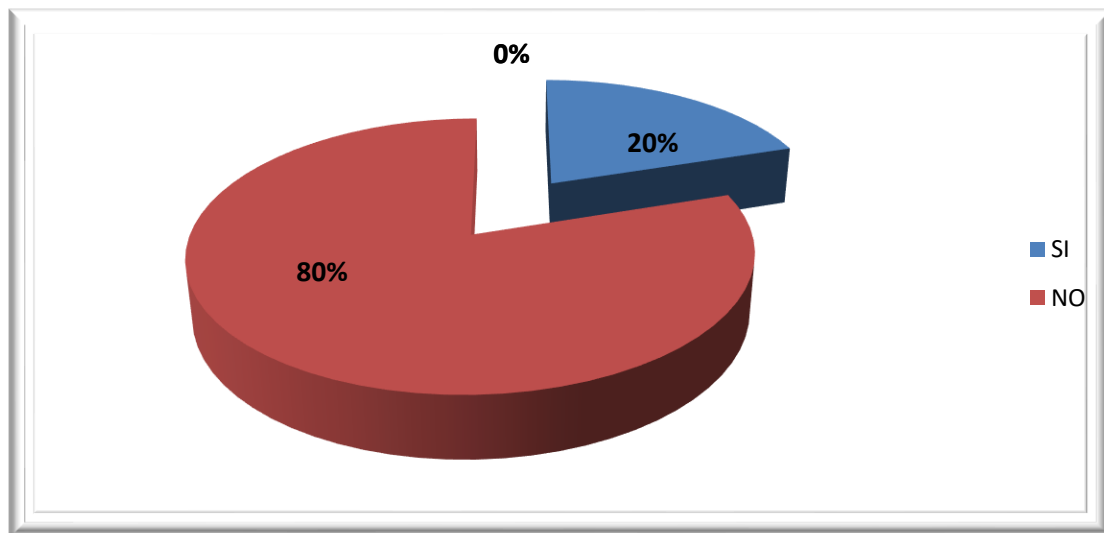
Ítem 7. ¿El departamento de crédito y cobranza mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?

Cuadro n° 7. Registro de vencimiento de pagos

ÍTEM 7.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	5	6
%	20%	80%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico n° 7. Registro de vencimiento de pagos



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: Según el gráfico anterior, se tiene que un (20%) dio a conocer que el departamento de cuentas por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los pagos a realizar. Mientras que el (80%) de la población encuestada indicó que el departamento de cuentas por pagar no mantiene un registro de control del vencimiento de los pagos a realizar. Lo que da a demostrar que en dicho departamento no existe una comunicación efectiva ni una organización eficiente en las actividades realizadas en el departamento.

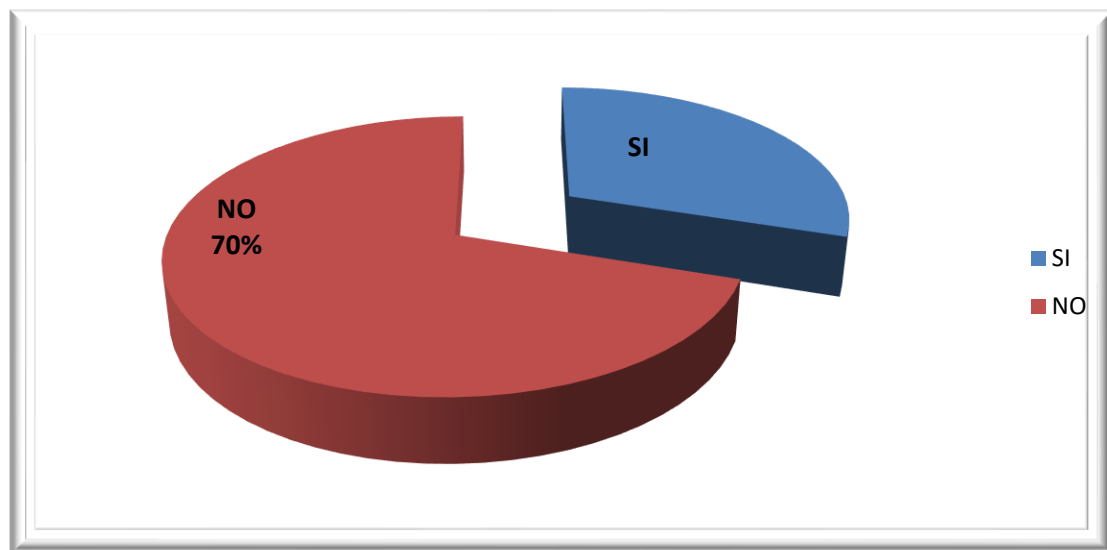
Ítem 8: ¿Las cuentas por cobrar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?

Cuadro n° 8. Clasificación de las cuentas por cobrar.

ÍTEM 8.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	4	6
%	30%	70%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico n° 8. Clasificación de las cuentas por cobrar.



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: El gráfico del Ítem N° 8 señala, que el (70%) de la población responde de manera negativa a la pregunta, ellos opinan que las cuentas por cobrar en la empresa no se encuentran debidamente, clasificadas, controladas ni registradas en el periodo correcto. Por otro lado, el (30%) dio a conocer lo contrario, indicando que en las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio se encuentran clasificadas, controladas y registradas en el periodo correcto.

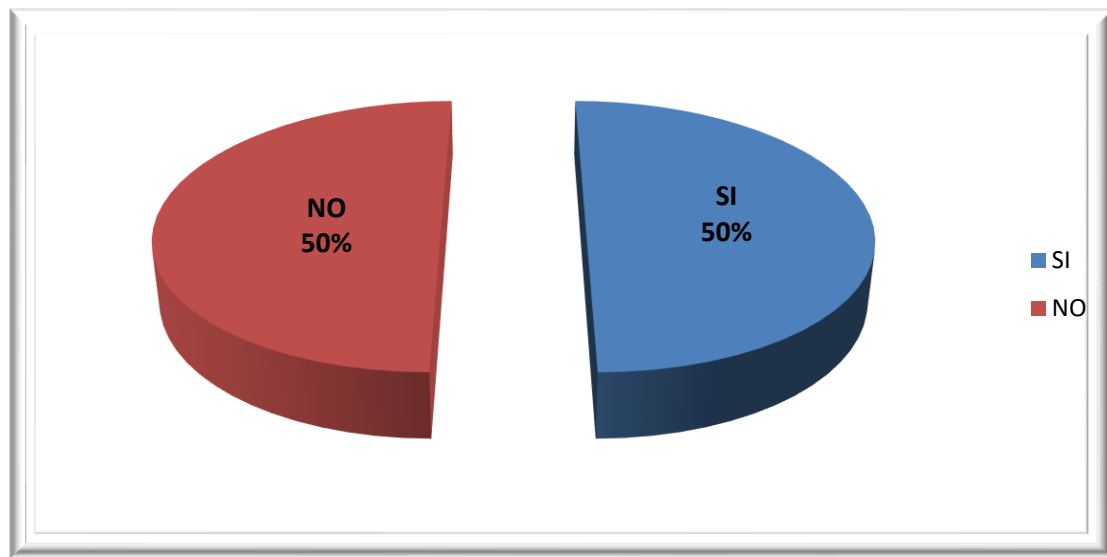
Ítem 9. ¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?

Gráfico 9. Análisis de saldos cuentas por cobrar

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	3	6
%	50%	50%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico 9. Análisis de saldos cuentas por cobrar



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: El 50% de los encuestados indica que el área de cuentas por cobrar no realiza análisis de saldos con frecuencia, mientras que el otro 50% afirma que si se realizan dichos análisis. Esto indica inestabilidad contable, ya que no se estaría obteniendo el status de deuda de cada cliente frecuentemente.

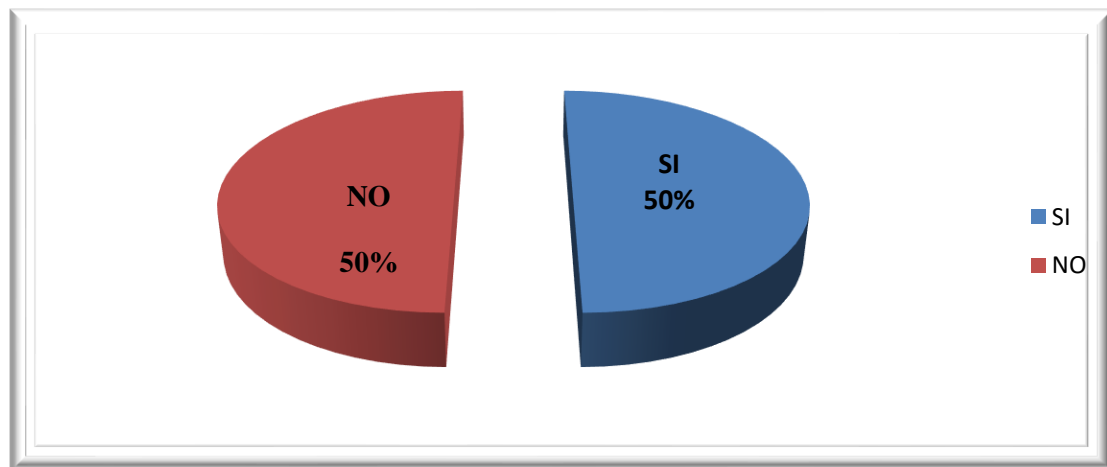
Ítem 10: ¿El departamento de crédito y cobranza cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo relacionado con los aspectos de las cuentas por cobrar?

Cuadro 10. Recurso Humano

ÍTEM 10.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	3	6
%	50%	50%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico 10. Recurso Humano



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: El gráfico 10, muestra que el (100%) de los encuestados lo que corresponden a los diez trabajadores del departamento de crédito y cobranza de la empresa Corimin, C.A. responde de manera afirmativa a la pregunta destacando que el departamento cuenta con un recurso humano hábil y capacitado para desempeñar cada una de las actividades correspondiente a su puesto de trabajo.

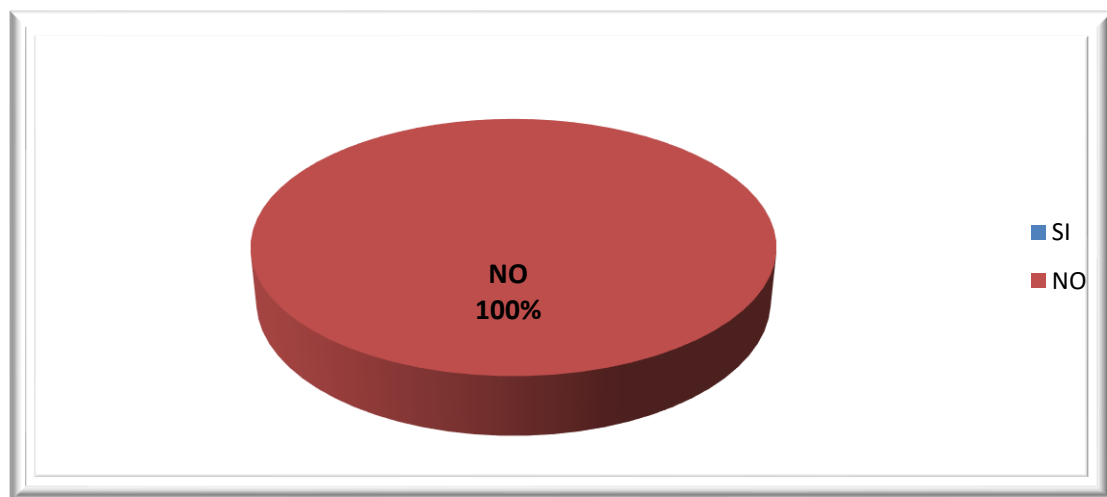
Ítem 11: ¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de crédito y cobranza?

Cuadro 11. Planes de capacitación

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	6	6
%	0%	100%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico 11. Planes de Capacitación



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: De acuerdo con los datos aportados por el gráfico anterior, se puede constatar que el cien por ciento (100%) de la población representada por (6) trabajadores da a conocer que la empresa no cuenta con planes de capacitación que contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de crédito y cobranza, lo que trae como consecuencia desmotivación y deficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno del personal en su puesto de trabajo lo cual incide en la productividad del departamento y de la organización en general

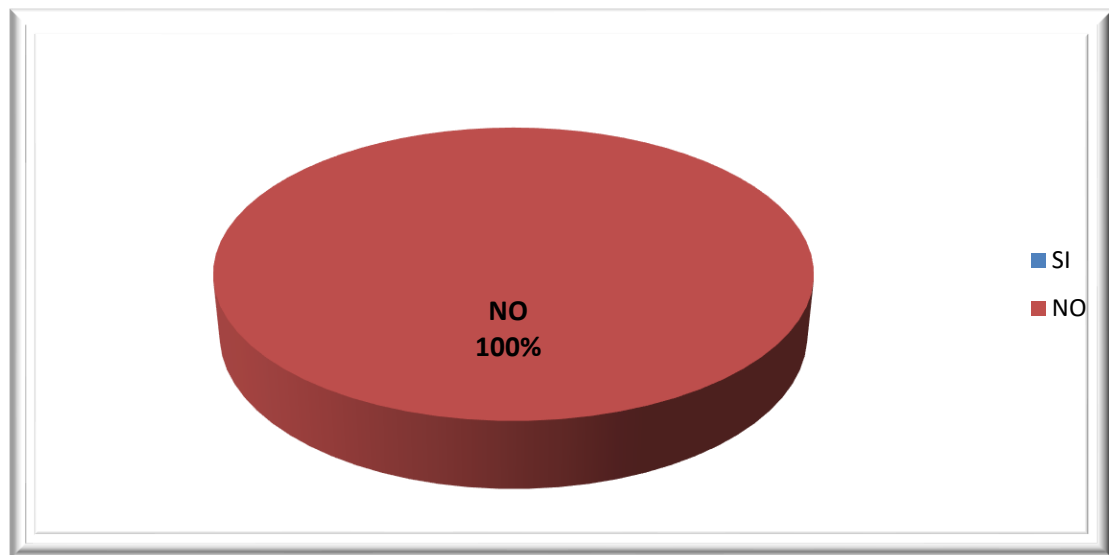
Ítem 12: ¿Existe en el departamento de crédito y cobranza un manual de procedimientos?

Cuadro 12. Manual de procedimientos

ÍTEM 12.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	6	6
%	0%	100%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico 12. Manual de procedimientos



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: De acuerdo con el índice de respuestas dadas por los encuestados, se tiene que el (100%) de los encuestados consideran que el área de crédito y cobranza no existe manual de procedimientos que definan los pasos a seguir para la cobranza y el otorgamiento de los créditos.

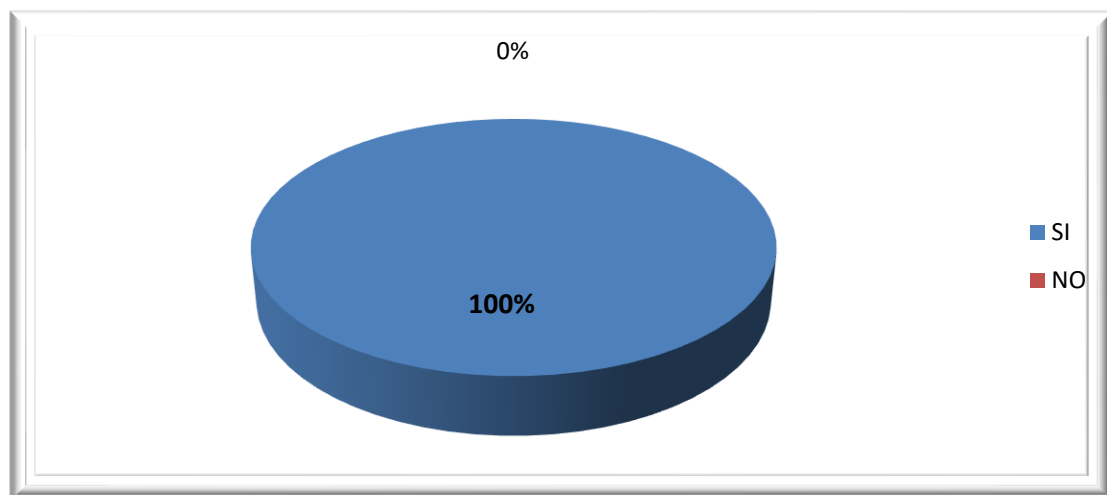
Ítem 13: ¿Considera usted necesario que el área de crédito y cobranza implemente un manual de procedimientos que logren el control interno en el área?

Cuadro 13. Implementación de manual de procedimientos

ÍTEM 13.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Ramírez (2021).

Gráfico 13. Implementación de manual de procedimientos



Fuente: Ramírez (2021).

Análisis: Una vez conocido los resultados aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta trece (13), se evidencia que el 90% del personal encuestado eligen la alternativa Si como respuestas a las preguntas, los mismos consideran usted necesario que el área de crédito y cobranza implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal. Por el contrario el 10% del personal responde de manera negativa ante la misma interrogante.

Fase II. Identificar las debilidades y fortalezas existentes relacionadas a los procedimientos del área de Crédito y Cobranza de la empresa Corimon, C.A.

Con el objeto de desarrollar el objetivo n° dos (2), se efectuó una matriz FODA con la información recolectada en la fase anterior gracias a la encuesta realizada al personal de crédito y cobranza. Por lo tanto, al análisis FODA comprende el análisis situacional del departamento de crédito y cobranza de la empresa en estudio., donde se evalúan factores tanto internos como externos, por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder razonadamente establecer los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de la técnica de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es decir, el FODA está compuesto por cuatro elementos de los cuales dos tratan sobre la parte interna de la empresa y puede tener control sobre ellas como son las fortalezas y las debilidades, mientras que las externas como son las oportunidades y amenazas, son variables en las cuales no se pueden tener control sobre ellas, ya que son regidas por el entorno externo como, por ejemplo: la competencia, la inflación, reformas fiscales, entre otros. Por lo que, el análisis FODA se recomienda llevarlo a cabo anualmente, para así conocer la situación en que se encuentra en un momento determinado; tomando decisiones adecuadas a la situación que demuestra dicha técnica. A continuación, se muestra la matriz FODA realizadas por la información suministrada por el personal del área de crédito y cobranza:

Cuadro 14. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Personal con conocimiento específico en el área de crédito y cobranza. - Personal acorde con la implementación de la propuesta. - Personal directivo motivado por solventar la problemática existente en el área de crédito y cobranza. - Personal con adaptación al cambio. - El personal conoce la misión y visión del departamento. - Están bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento de crédito y cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar. - Falta de capacitación del personal. - No se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar ni de los créditos. - Las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. - No existen manual de procedimientos. - Inexistencia de planes de capacitación.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo. - Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal de las cuentas por cobrar. - Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal de crédito y cobranza. - Cumplimiento de objetivos del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de adiestramiento al personal del área de crédito y cobranza. - Establecer recomendaciones para el cobro oportuno de las cuentas. - Desarrollar un plan de mejora continua para un mejor control de las cuentas por cobrar. - Diseñar un manual de procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos para el diseño de indicadores de gestión. - Definir las funciones y responsabilidades del personal del área de crédito y cobranza. - Implementar políticas para el otorgamiento de créditos. - Implementar diagrama de procesos para detallar los pasos a seguir para el cobro de las cuentas.

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas. - Competencia con mejores oportunidades de créditos. - Problemas con normativa legal venezolana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias para entrega de mercancía de manera inmediata a los clientes. - Fomentar y mantener las buenas relaciones con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias de motivación el cual contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas por el personal. - Estandarizar un parámetro de trabajo dentro del departamento de crédito y cobranza. - Establecer normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos dentro del área de cuentas por cobrar.

Fuente: Ramírez (2021).

Análisis FODA

Es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos entre estos se encuentran: Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar, falta de capacitación al personal, no se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar. De la misma manera se evidencia que las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. No existen indicadores de gestión. Asimismo, la falta de capacitación del personal incide de manera negativa en el desempeño de las funciones del personal del área de cuentas por cobrar. Por otro lado, se tiene que la empresa no es ajena a las debilidades que presenta el departamento de cuentas por cobrar, conoce sus fortalezas y sus debilidades por lo cual se pretende atacar estas debilidades diseñando estrategias para lograr un mejor control en los inventarios en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar.

Para atacar estas debilidades partimos de sus fortalezas ya que la empresa conoce su estado y desea mejorar, además cuenta con un personal con conocimiento específico en el área para el buen manejo de las cuentas por cobrar, igualmente ese constató que el personal está acorde con la implementación de la propuesta. Asimismo, se evidenció que el personal directivo se muestra motivado y comprometido por solventar la problemática existente en el área de crédito y cobranza. Asimismo, las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento se encuentran claramente definidas.

Por otra parte, tenemos que con la implementación de la propuesta se lograrán las siguientes oportunidades: Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo, Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal del área de crédito y cobranza. Disposición de herramienta que evalúe la gestión de las actividades del personal de crédito y cobranza. Cumplimiento de objetivos del departamento. Por lo que consideran necesario y factible el diseño de indicadores de gestión para el control de las cuentas por cobrar, puesto que la aplicación de dichas estrategias logrará la mejora en el desempeño y productividad del personal. Finalmente, entre las amenazas encontradas se encuentran: Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas, Competencia con mejores oportunidades de créditos, Problemas con normativa legal venezolana.

5.3. Fase III. Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A.

Una vez conocida las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante la encuesta aplicada y la observación directa, se hace evidente la necesidad de diseñar la propuesta como una herramienta estratégica de fácil ejecución y así dar respuesta a este tercer objetivo; donde se contribuirá con la empresa objeto de estudio, con el fin de diseñar un manual de procedimientos que permitan mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranza.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Presentación de la propuesta

En la actualidad las empresas viven en constante cambio, no solo por su crecimiento económico sino también por los cambios paulatinos de la economía de un país, en el caso se presenta situaciones y cambios inesperados tanto a nivel administrativo y financiero, por lo que es de gran importancia que las empresas generen estrategias, políticas y procedimientos que aseguren el buen funcionamiento de la organización de tal manera que se pueda alcanzar las metas propuestas satisfaciendo las necesidades de la empresa.

Es por esto que se presenta la necesidad de diseñar un manual de procedimientos para el área de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A., el cual permitirá establecer los pasos a seguir por el personal para la asignación de créditos, así como también hacer cumplir los plazos para la cancelación de las facturas pendiente y llevar una secuencia de orden de todos y cada uno de los procesos que involucra las cuentas por cobrar.

En tal sentido, una vez que se apliquen las estrategias propuestas la empresa comenzará a obtener resultados más eficientes a un nivel competitivo que le permitirá planificar y disponer de efectivo con más rapidez, evitando los altos saldos de cuentas incobrables. De igual forma le permitirá conocer su cartera de clientes, manteniéndola con clientes que cumpla con un perfil establecido asegurando el cobro de la factura a tiempo en un gran porcentaje.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A.

6.2.2. Objetivos Específicos

- Definir Procedimientos para la agilización y efectividad de la cobranza.
- Determinar cuáles son los clientes que califican según los términos regulares del crédito y el límite que deberán recibir.
- Describir los pasos a seguir para el control interno de las funciones del personal encargado de la gestión de crédito y cobranza.

6.3. Justificación de la propuesta

El Propósito fundamental de diseñar un manual de procedimientos para el departamento de Crédito y Cobranza, es proporcionar una valiosa herramienta que le va a permitir un eficiente control interno de las actividades y procedimientos relacionadas con el proceso para el otorgamiento de los créditos y la cobranza de las cuentas, optimizar el manejo de los recursos, conocer el índice de rotación, mejorar el flujo del efectivo, y por consiguiente cumplir con sus compromisos de manera oportuna.

De tal manera que, la implementación de la propuesta es de gran importancia para la empresa, ya que al establecer los pasos para los parámetros de cobranza y otorgamiento de crédito le permitirá a la organización planificar con saldos y cuentas

reales la disponibilidad del efectivo para el logro de sus objetivos, teniendo en cuenta que esta le ayudara a mejorar el funcionamiento operativo y financiero, ya que la empresa también tiene compromisos monetarios con los que debe cumplir.

6.4. Factibilidad de la propuesta

En toda investigación enmarcada en la modalidad de proyecto factible, debe realizarse un análisis que determine la viabilidad de la propuesta. Al respecto, Soto (2003:25) señala que la factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas”. Por lo tanto, la factibilidad es la posibilidad de cumplir con las metas que se tienen en un proyecto, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para su realización. Por ello, seguidamente se realiza un estudio para determinar desde la perspectiva técnica, operativa y económica, la posibilidad de aplicar dicha propuesta.

6.4.1. Factibilidad Técnica

Alvarado (2009:88), indica que la factibilidad técnica es “la disposición de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además, indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo”. Por lo tanto, para la puesta en marcha de la presente propuesta la empresa objeto de estudio., dispone de los recursos tecnológicos tales como computadoras, impresoras, fotocopadoras y sistemas para el diseño del manual, por lo que a nivel técnico la propuesta se considera factible.

6.4.2. Factibilidad Operativa

La factibilidad operativa de la propuesta está dada por el recurso humano con el que cuenta la organización, para poner en marcha el proyecto, los empleados juegan un papel fundamental en la implementación de la propuesta, pues este va en beneficio

propio y de la empresa. Al respecto, Chiavenato (2009:33), destaca que el Recursos humanos: “es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector”.

Asimismo, la factibilidad operativa permite determinar si no existe resistencia al cambio entre el personal que obstaculice la implantación y ejecución de la propuesta. Por lo tanto, se puede decir que la propuesta presentada es factible operativamente para la empresa objeto de estudio puesto que después de realizar la encuesta con los trabajadores del área de crédito y cobranza de la empresa objeto de estudio se llegó a la siguiente conclusión:

- El personal está de acuerdo en que se diseñe el manual de procedimientos para el área de crédito y cobranza.
- El personal considera necesario un cambio y está dispuesto a realizarlo y aportar todos sus conocimientos y ayuda en la realización del mismo.
- Se cuenta con el apoyo del personal de crédito y cobranza, directivos y del personal de los diversos departamentos de la empresa en estudio.

6.4.3. Factibilidad económica

La evaluación económica es uno de los aspectos más importantes dentro del estudio o de factibilidad de la propuesta, dado que ayuda a percibir si el desarrollo e implantación del proyecto es una inversión para la organización, los beneficios que obtengan las empresas deben ser iguales o no excederse a los costos del mismo, en este sentido la disposición de las empresas para asignar los recursos para la ejecución de la propuesta es relevante para alcanzar el éxito esperado. Por consiguiente, el desarrollo de la presente investigación no requiere de la inversión adicional ya que los recursos

humanos, tecnológicos y materiales necesarios para implementarse la propuesta están disponibles en la empresa, por lo tanto, la propuesta se considera factible.

6.5 Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad de diseñar un manual de procedimientos para el área de crédito y cobranza que permitan un eficaz y óptimo control de los pasos a seguir para el otorgamiento de créditos y cobros de las deudas., permitiendo a su vez un control más exacto de los ingresos de efectivos por este concepto. Por lo tanto, a continuación, se muestran dicho manual:



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE
CRÉDITOS Y COBRANZAS**

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



I. OBJETIVO DEL MANUAL

El presente manual es una herramienta de gestión que describe de formas detallada y secuencial los pasos para el correcto funcionamiento de las actividades llevadas a cabo por el personal encargado del otorgamiento de los créditos y la cobranza de la empresa Corimon, C.A.

II. ALCANCE

El presente manual está dirigido al personal del departamento de crédito y cobranza de la empresa Corimon, C.A.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



III. INTRODUCCIÓN

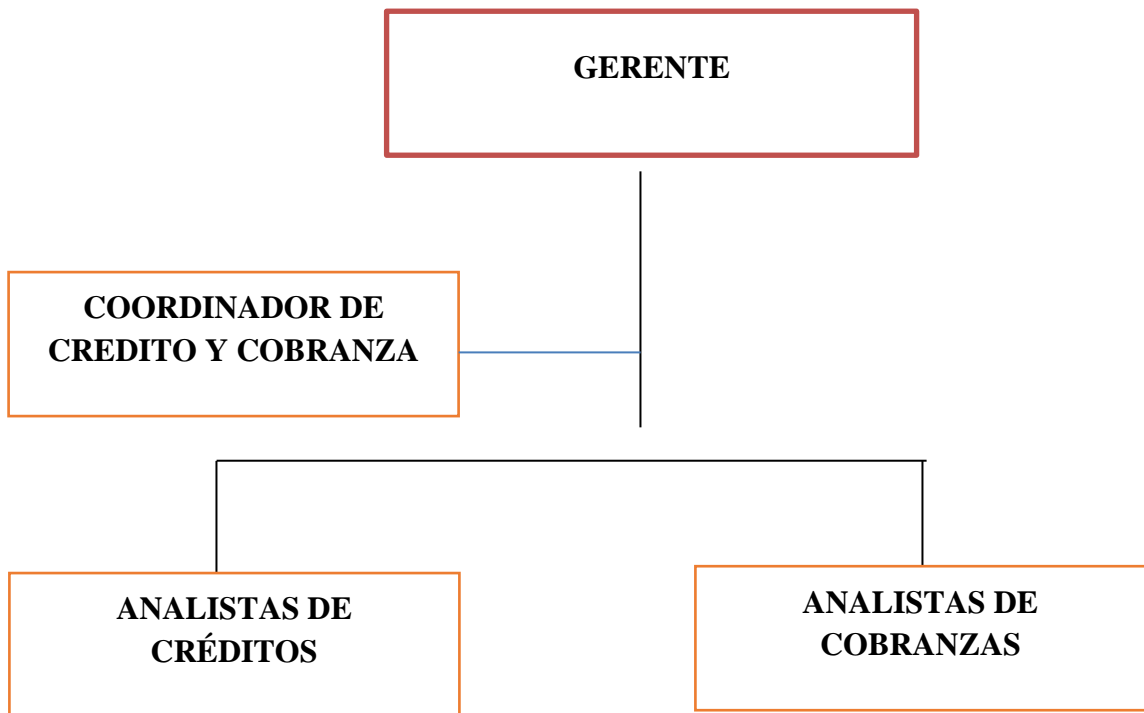
El manual de procedimientos se refiere a un instrumento administrativo, que respalda las pequeñas tareas que deben llevarse a cabo cada día en las diferentes áreas dentro de una empresa. Estas son acciones y actividades registradas metodológicamente y deben seguirse para realizar las funciones generales para que la empresa pueda desempeñarse bien. También permite el monitoreo secuencial de actividades anteriores, registrarlas en orden lógico y en el momento especificado.

En tal sentido, el presente manual de procedimiento ha sido elaborado con el propósito brindar información en forma clara y precisa sobre los procesos internos en el área de crédito y cobranza tales como; aprobación de créditos, cobro oportuno de las facturas.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



IV. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Corimon, C.A (2021)

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



SECCIÓN:

CREDITOS

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



V. GENERALIDADES

Dpto. de Créditos y Cobranza: El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de Crédito. Un aspecto de importancia en la gestión de créditos, es el relativo al análisis y evaluación del riesgo, así como la clasificación de los clientes. Estos procesos de análisis de riesgos precisan de fuentes de información, tanto internas como externas y de unos sistemas específicos.

Los objetivos de los departamentos de créditos son:

- Incrementar el volumen de ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago para el cliente.
- Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
- Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
- Definir y controlar líneas y límites de crédito.
- Controlar la morosidad.
- Formar al personal en análisis de crédito, permitiéndole dar solidez al momento de emitir un criterio.
- Comprobar que las ventas se realizan según las condiciones establecidas por la empresa.
- Efectuar visitas a los clientes a fin de revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto, o como política de relaciones y obtención de información de los clientes más importantes.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



VI. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Las funciones más indispensables son las siguientes:

- Establecer el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito.
- Conservar niveles relativamente bajos de riesgo crediticio.
- Mantener información y documentación de los clientes.
- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
- Responsabilidad sobre altas, bajas y modificaciones de los clientes.
- Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.
- Asignación y seguimiento del límite de los clientes.
- Seguimiento de los saldos de los clientes.
- Establecimiento de los bancos de información intercambiada con otras empresas del sector, registros, organismos y cualquier otra fuente externa.
- Cuidado sobre el cumplimiento de la previsión de los cobros.
- Recuperación de saldos vencidos (impagados, retrasos, renegociación de deudas, etc.).
- Detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
- Compartir responsabilidad con el Comité de créditos.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



VII. CONDICIONES DE CRÉDITOS

Todos los empleados del departamento de crédito deben conocer las condiciones habituales que aplica la empresa para las concesiones de crédito. Entre las condiciones se enumeran las siguientes:

- Documentos que se necesitan para solicitar un crédito.
- Resolución de conflictos de los plazos y condiciones de crédito.
- Contextos de pagos anticipados y sustitución de deudas.
- Condiciones a ofrecer en función de cada forma de pago (pronto pago o recargos). Plazos de pagos Los precios, términos y condiciones de crédito establecidos por la Gerencia, deben notificarse al departamento de crédito y cobro de deudas.
- Si los términos y condiciones no son los mismos para todos los clientes, deben clasificarse en las categorías necesarias; los cambios a estos términos deben aprobarse por escrito por los motivos.
- El gerente de crédito aprobará el tratamiento especial o preferencial, los requisitos serán notificados por escrito y enviados al departamento de crédito. El gerente de crédito aprobará los términos de crédito por escrito.
- Los plazos deben ser razonables, dependiendo de las características de los clientes y los costos de cobro se aplican teniendo en cuenta los cobros que se deben realizar para obtener un margen de beneficio razonable.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



VIII. CONCESIÓN DE CRÉDITOS

La persona responsable de llevar a cabo las actividades para recibir documentos relacionados con la concesión de crédito y el comienzo del proceso de operación de crédito en Documentación y Control es el Asistente de Operaciones. Dentro de las actividades que debe realizar el Asistente de Operaciones se encuentran:

- Asegurar la adecuada y completa información que se remite desde el área de Crédito a través de un check list de documentación.
- Recibir desde Análisis de Crédito las carpetas de clientes
- Recibir Documentación y Control las carpetas de clientes
- Verificar firmas autorizadas en el Medio de Aprobación
- Verificar aprobación de solicitud
- Verificar valor de factura
- Otorgamiento del crédito
- Verificar el plan de pagos
- Imprimir la documentación para hacer firmar del cliente
- Hace firmar documentos por el cliente
- Entrega de carpetas a la gerencia.
- Realizar un informe diario de todas las operaciones instrumentadas, estos files deben ser entregados al día siguiente a la persona encargada del control y seguimiento.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



Sección:

COBRANZA

Objetivos: Establecer procedimientos, políticas y medidas que se deben tomar para un buen manejo de cobranza, que tiende a percibir la mayor cantidad de la cartera, con el fin de evitar índices de extrema morosidad que están dentro de los límites establecidos.

Áreas involucradas:

- Gerencia
- Contabilidad
- Dpto. de Créditos y Cobranza
- Caja

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



IX. CONSIDERACIONES GENERALES:

Consideraciones y lineamientos generales para realizar las gestiones de Cobranza:

- Conocimiento del producto y su proceso operativo.
- La cobranza de la cartera requiere siempre de un constante seguimiento.
- Se debe tener conocimientos básicos en la parte legal y financiera, más la experiencia y entrenamiento necesarios, para poder realizar con seguridad este trabajo.
- Contar con una base amplia y actual de información de los clientes y sus garantes para una mejor y más fácil ubicación.
- Los Analistas de Cobranza deben organizar su trabajo y dar el seguimiento necesario para la gestión de cobro.
- La información mínima necesaria para poder realizar las respectivas llamadas de cobranzas comprenderá los siguientes datos:
 - Valor total de los dividendos vencidos
 - Valor de mora generada
 - Gastos financieros que deben ser cancelados por el cliente.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA



X. RESPONSABILIDADES:

Es responsabilidad total del área de cobranza:

- Asegurar la máxima eficiencia de cobranza en los términos acordados con los clientes.

- Asegurar la mayor eficiencia de recolección dentro de cada período asignado a diferentes instancias del proceso de reciclaje.

- Mantener informados de las normas y resoluciones emitidas por las autoridades reguladoras y con todas las relacionadas con el proceso de recolección operativa.

- Buscar las mejores alternativas o acuerdos de pago para los clientes que están en incumplimiento y aún mantienen la capacidad de pago en la medida de lo posible y no afecta negativamente a ninguna de las partes.

- Encontrar todas las opciones posibles para contactar al cliente, ya sea por teléfono, fax o en casos extremos.

- Prevenir las medidas restantes sin llevar a cabo o completar el hecho de que no se mencionan explícitamente en la descripción de las funciones y que son por naturaleza en su área de gestión.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA

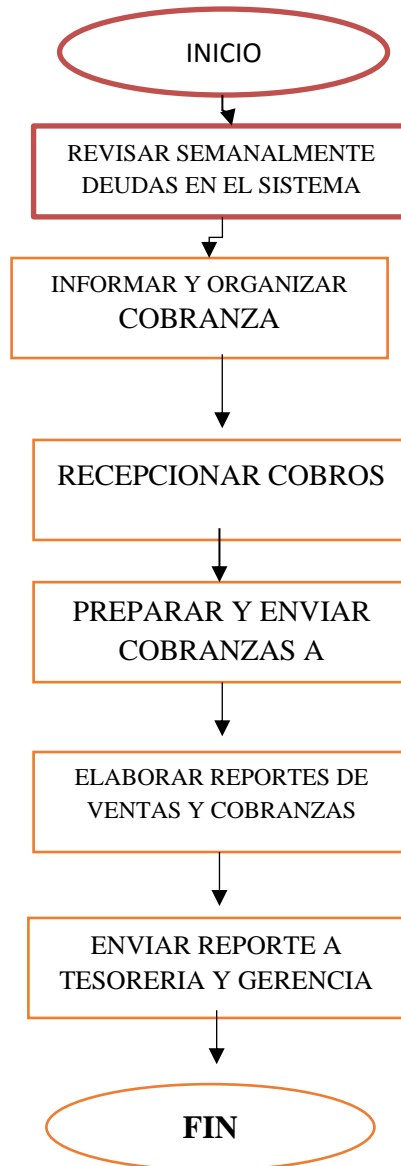


XI. POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA

- Los cobros se deben utilizar mediante llamadas telefónicas o comunicaciones escritas de 15 días antes de la fecha de vencimiento para anticipar los pagos a tiempo.
- Cuando los pagos no son válidos en la fecha de vencimiento, el responsable debe enviar una carta de cobro al cliente indicando el impacto que esto puede tener para futuros créditos y el incremento en el costo de los mismos y otorgándole un plazo prudencial de 3 días para que ponga al día sus saldos. Además de la comunicación escrita, el Ejecutivo deberá comunicarse vía telefónica con el cliente y/o efectuar una visita para averiguar los motivos por los cuales no ha podido cancelar el saldo en mora. Estas gestiones deberán efectuarse cuando el crédito y/o cuota tengan máximo de 15 días de mora.
- Si se observa que se trata de una situación de impacto temporal del flujo y se puede identificar una fuente de pago sostenible a corto plazo se gestiona por solicitud del cliente la aprobación de una prórroga ante la instancia correspondiente. Las prórrogas no podrán exceder el periodo de un mes y un crédito no podrá ser prorrogado más de tres veces.
- Si la afectación de flujo es permanente y la solución es reestructurar la forma de pago adecuándola al nuevo flujo del cliente, se procede a reestructurar el crédito previa solicitud del cliente.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA

XII. GEESTION DE COBRANZAS



ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA

CONCLUSIONES

Los lineamientos de control de los procedimientos llevados a cabo por el personal encargado del crédito y cobranza son de suprema importancia para el manejo eficiente de estos recursos financieros. Cabe destacar que todo departamento y/o unidad que maneje recursos financieros requiere dimensión contable y financiera. Al desarrollar esta investigación se afianzo a una revisión bibliográfica y al análisis de los resultados obtenidos del estudio aplicado, a través de los instrumentos metodológicos, se llegó a la conclusión:

La empresa Corimon C.A., actualmente presenta una gran debilidad en los procedimientos y lineamientos que deben cumplir para las gestiones de crédito y cobranza, la cual no le permite medir con exactitud la cartera de clientes a crédito que maneja, así como la gestión de cobranza e ingresos mensuales disponibles para un periodo de tiempo. Por otra parte, el personal que allí labora aun cuando cuenta con las herramientas necesarias para el mejoramiento de los procesos, indica que en su gran mayoría los errores y deficiencias son producto de las gestiones del dueño quien es el que autoriza los créditos sin cumplir con los lineamientos establecidos.

Asimismo, se evidenció que el departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora, por lo cual no tiene actualizado la información de los saldos de los clientes, esto trae como consecuencia, que la información de los clientes a crédito no sea veraz y efectiva al momento de tomar una decisión con determinada cuenta. La cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual, por lo cual, si las ventas se realizan diariamente, existe un vacío de información sobre la liquidez de la empresa, y la gerencia debe esperar que se actualicen los saldos para generar una información real a los socios de la organización.

Del mismo modo, la empresa debe contribuir a que las finanzas del departamento sean más prosperas y eficientes. Sin duda, el aspecto económico y contable es el reflejo de cada una de los movimientos de cualquier organización y por lo tanto, facilitan el proceso de decisión para la mejora de dicha contribución. De manera que los lineamientos de control representan un diseño con la finalidad de conducir correctamente a la organización a una gestión más eficiente y por ende al logro de sus objetivos.

Por lo tanto, como alternativa de solución a las debilidades encontrada se propone el diseño de un manual de procedimientos que logren el control interno en el departamento de crédito y cobranza. Por lo tanto, se observó que el personal que labora en dicho departamento está totalmente de acuerdo con la implementación del mismo, el cual mejorará la gestión de crédito y cobranza lo que es determinante para la mayor producción eficacia y eficiencia de la organización.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el departamento de crédito y cobranzas cuente con un reporte de antigüedad de saldos en mora, el cual debe ser asignado a cada uno de los trabajadores del departamento dentro de sus funciones. Asimismo, debe ajustar la actualización de la cartera a que se realice diariamente, para que pueda ser entregado un informe semanal a la gerencia.

Realizar convenios de pago con los clientes que tengan facturas vencidas y que aun trabajen con la empresa, si existen algunas facturas vencidas de empresas que ya no son clientes deben ser entregadas al departamento legal de la organización.

Mantener al día los estados de cuentas con reportes de cobranzas, tener con exactitud la deuda y enviar periódicamente los estados de cuenta a los clientes a fin de que estén informados tanto de la deuda que mantienen con la empresa como la fecha en que vencieron las facturas.

Realizar un análisis periódico del vencimiento de cada una de las cuentas con el fin de disminuir la morosidad de las mismas y a su vez mantener un estricto control de la documentación que maneja el departamento, ya sea de facturas, notas, relaciones de pagos, cheques, depósitos, cartas y todo lo emitido en el departamento o que sea recibido en el mismo.

La actualización constante de los sistemas de información de alta tecnología, lo que permitirá ejecutar de una mejor manera los controles internos necesarios y evitar desviaciones en los mismos, que pueden ser causados por su personal en el manejo de controles manuales.

Revisar el perfil de los trabajadores que requiere el departamento y contratar personal calificado para el mismo, e igualmente, realizar la inducción correspondiente, al cargo que ocupan, además, de entregarle por escrito las funciones que deben desarrollar dentro del departamento.

Finalmente, se recomienda la implementación del manual de procedimientos para el cumplimiento de una gestión eficiente de las transacciones realizadas por la empresa.

REFERENCIAS

- Arias, Fideas (1999). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su elaboración. Venezuela. Editorial Episteme, C. A.
- Arias, Fideas (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Balestrini Mirian (2006). **Como se elabora un proyecto de investigación**. B1consultores. Caracas, Venezuela.
- Barboza Robince (2017) “**Diseño de un manual de procedimientos para el área de créditos y cobranzas de la empresa de Embutidos Don Jorge de la ciudad de Latacunga**”. Proyecto de Investigación. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador
- Castellanos y Lugo (2020) “**Manual de procedimientos para el área créditos del Banco Occidental de Descuento (BOD) Oficina Makro Naguanagua**”. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.
- Cupelli, Richard (1999). **Organización de Créditos y Cobranzas**. Segunda edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Fernández y Otros. (2004) **Metodología de la investigación**. Primera edición, Editorial Mc- Graw Hills.
- Francés Jackson (2006) **Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral**. Pearson educación. Prentice Hall. México.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw- Hill. México.
- Patiño Marcos (2019). “**Diseño de un manual de procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranza de la Empresa Ramón Cesar & Asociados, C.A**”. Universidad Arturo Michelena. San Diego Carabobo.

- Ramírez Josnel (2019) “**Manual de Procedimientos para el departamento de crédito y cobranza en la empresa Acero y válvulas, C.A.**”. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.
- Simanca Marialle (2018). “**Definición de Funciones y Normas de Control Interno para los procedimientos del Departamento de Crédito de la empresa Desarrollo Oceánico Chile Ltda.**”. Trabajo de Grado. Universidad Austral de Chile.
- Wittlinger, Carranza y Mori, (2008; 2) **Mejores Prácticas en estrategias de Cobranza.**