



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

**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRO DEL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA CORIMON, C.A.  
UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

**EMPRESA: CORIMON, C.A.**

**AUTOR: JUAN VALERY  
C.I. 27.355.325**

**San Diego, marzo 2021**



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

**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRO DEL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA CORIMON,  
C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

Claribel Mieres V-10.268.485 cmieresbrito@gmail.com  
Nombre, firma y cédula de identidad del tutor académico

Ferry Aguiar 17031338  
Nombre, firma y cédula de identidad del tutor empresarial



**AUTOR: JUAN VALERY  
C.I. 27.355.325**

San Diego, marzo 2021

## **Dedicatoria**

Principalmente a Dios.

A mis padres Nohemi Zamora y Juan Valery.

A mis hermanos Gabriel y Jhoison Valery.

## **Agradecimientos**

Antes que nada a Dios;

Por darme salud, sabiduría y voluntad para completar este reto de principio a fin y por poner en mi vida a todas las personas maravillosas que de alguna u otra manera contribuyeron a la realización de este informe y el logro de esta meta.

A mis padres;

Por su amor incondicional, por darme la vida y formarme como el hombre, humano, hijo, hermano y pareja que soy, por enseñarme que cada problema es un reto que de alguna u otra manera hay que superar y por ser los mejores padres que Dios y la vida pudieron darme.

A mis hermanos;

Por ser mi soporte y apoyo durante todos estos años, por enseñarme e impulsarme a ser mejor cada día, y por contribuir con su presencia, conocimiento y raciocinio a mí desarrollo profesional y personal.

A mi novia, Shannon Tovar;

Por desvelarse conmigo todas las veces que fueron necesarias para finalizar esta meta y por darme apoyo cuando no tenía ímpetu para avanzar hasta el final.

A mis compañeros Jessica Méndez, Ana Viña y Enrique Ruijano;

Por todas las risas, preocupaciones, explicaciones en los salones de clase, actividades grupales y el compartir en la universidad diariamente que alegraban mis tardes y noches.

A mi tutora, Claribel Mieres;

Por su constante apoyo para la realización de este informe, tanto metodológico como de fondo.

A mi profesora, Nelmar Conde;

Por enseñarme que la Contaduría es de las carreras más hermosas que hay.

## ÍNDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....                                    | 1  |
| CAPÍTULO I.....                                      | 3  |
| LA EMPRESA .....                                     | 3  |
| 1.1. Ubicación.....                                  | 3  |
| 1.2. Reseña histórica .....                          | 3  |
| 1.3. Misión y Visión. ....                           | 4  |
| 1.4. Valores.....                                    | 4  |
| 1.5. Actividades Realizadas Durante la Pasantía..... | 4  |
| 1.6. Estructura Organizativa .....                   | 5  |
| CAPÍTULO II.....                                     | 6  |
| EL PROBLEMA .....                                    | 6  |
| 2.1. Identificación del Problema.....                | 6  |
| 2.2. Planteamiento del Problema.....                 | 6  |
| 2.3. Formulación del Problema.....                   | 8  |
| 2.4. Objetivos.....                                  | 8  |
| 2.4.1. Objetivo General.....                         | 8  |
| 2.4.2. Objetivos Específicos.....                    | 8  |
| 2.5. Justificación y Alcance .....                   | 8  |
| 2.6. Limitaciones.....                               | 9  |
| CAPÍTULO III .....                                   | 10 |
| MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....                    | 10 |
| 3.1. Antecedentes.....                               | 10 |
| 3.2. Bases Teóricas.....                             | 13 |
| 3.2.1. Cartera de Clientes.....                      | 14 |
| 3.2.2. Estrategias.....                              | 14 |
| 3.2.3. Gestión Financiera.....                       | 15 |
| 3.2.4. Políticas de Crédito y Cobranza.....          | 15 |
| 3.2.5. Optimización del Sistema de Cobro.....        | 16 |
| 3.3. Definición de Términos Básicos.....             | 17 |
| 3.3.1. Cobranza.....                                 | 17 |

|                          |  |    |
|--------------------------|--|----|
| 3.3.2.                   | Controladora.....  | 17 |
| 3.3.3.                   | Comprobante de Retención .....   | 17 |
| 3.3.4.                   | Crédito.....   | 17 |
| 3.3.5.                   | Deudor.....  | 17 |
| 3.3.6.                   | Liquidez.....  | 17 |
| 3.3.7.                   | Morosidad .....  | 17 |
| 3.3.8.                   | Partida.....   | 17 |
| 3.3.9.                   | Políticas .....  | 17 |
| 3.3.10.                  | Proceso.....   | 18 |
| CAPÍTULO IV .....        |  | 19 |
| FASES METODOLÓGICAS..... |  | 19 |
| 4.1.                     | Fases Metodológicas.....   | 19 |
| 4.1.1.                   | Fase I. Diagnosticar la situación de las partidas abiertas de deudores en las Empresas Filiales del Grupo Corimon (Montana Gráfica)..... | 19 |
| 4.1.2.                   | Fase II. Determinar las Cuentas por Cobrar más críticas pendientes por recuperar en la empresa Corimon, C.A. ....                        | 21 |
| 4.1.3.                   | Fase III. Diseñar Estrategias que agilicen la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A.....                                | 23 |
| CAPÍTULO V .....         |  | 25 |
| RESULTADOS .....         |  | 25 |
| 5.1.                     | Análisis e Interpretación de los Resultados. ....  | 25 |
| 5.1.1.                   | Diagnosticar la situación de las partidas abiertas de deudores en las Empresas Filiales del Grupo Corimon (Montana Gráfica). ....        | 26 |
| 5.1.2.                   | Determinar las Cuentas por Cobrar más críticas pendientes por recuperar en la empresa Corimon, C.A. ....                                 | 27 |
| 5.1.3.                   | Diseñar Estrategias que agilicen la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A. ....   | 33 |
| CAPÍTULO VI .....        |  | 35 |
| PROPUESTA .....          |  | 35 |
| 6.1.                     | Presentación de la Propuesta.....  | 35 |
| 6.2.                     | Objetivos de la Propuesta.....   | 35 |
| 6.2.1.                   | Objetivo General .....   | 36 |
| 6.2.2.                   | Objetivos Específicos.....   | 36 |
| 6.3.                     | Desarrollo de la Propuesta .....   | 36 |

|   |    |
|---|----|
| 6.4. Factibilidad de la Propuesta ..... | 48 |
| CONCLUSIONES .....                      | 49 |
| RECOMENDACIONES .....                   | 50 |
| REFERENCIAS .....                       | 51 |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las entidades financieras se mantienen vigilantes sobre las cuentas por cobrar que presentan en su contabilidad, dependiendo del organigrama de la organización la responsabilidad de las partidas abiertas en este rubro recae bien sea sobre el departamento de Crédito y Cobranza o el departamento de Cuentas por Cobrar. Por lo que es necesario para los equipos de trabajo encargados del seguimiento, análisis y recuperación de estas partidas deudoras, desarrollar ciertas estrategias que les permitan una mejor gestión de esta información.

Es importante para los equipos de Crédito y Cobranza estudiar y evaluar todas las estrategias posibles para generar medidas de presión ante la cartera de clientes y así estos puedan cooperar al momento de que deba llevarse a cabo el proceso de recuperación de las Cuentas Por Cobrar. Proceso de alta importancia dentro de las organizaciones puesto que es el final del ciclo Ventas-Cuentas por Cobrar-Cobros cuyo correcto cumplimiento genera los ingresos principales dentro de la entidad financiera.

En este orden de ideas, en Corimon, C.A. se buscará desarrollar ciertas estrategias que permitan al departamento de Crédito y Cobranza poder realizar una mejor gestión en la recuperación de las Cuentas por Cobrar, esto específicamente, con una de las empresas controladas por esta: Montana Gráfica, C.A.

Para tal fin, se realizará el presente informe de pasantías que tiene por objetivo analizar las partidas abiertas a la fecha y lograr recuperarlas a la brevedad. Este informe estará estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: se presentará la Empresa objeto de estudio. Su razón social, ubicación, misión y visión, valores, reseña histórica, actividad económica, organigrama, las empresas que forman parte del grupo a la cual pertenece, las actividades que se realizan por los miembros del departamento y su estructura organizacional.

Capítulo II: Se planteará el problema al cual se le buscarán las mejores soluciones y alternativas con el fin de solventarlo, cómo afecta este al grupo Corimon y como está planteado, además del establecimiento de los objetivos del informe que también estarán plasmados en este capítulo.

Capítulo III: se mostrarán casos similares que han sucedido en los últimos cinco años en distintas organizaciones, así como las bases y conceptos fundamentales que permitirán una correcta comprensión sobre el tema en cuestión.

Capítulo IV: se desarrollarán todas y cada una de las fases que están atadas a los objetivos específicos del informe de pasantías y que están involucradas en las pasantías. Se mostrarán los mecanismos y medios a emplear en el proyecto de pasantías con la finalidad de explicar detalladamente cada uno de los elementos que conformarán el plan de acción aplicado por el pasante.

Capítulo V: se procederá a analizar los resultados obtenidos como fruto del proceso de investigación realizado durante las pasantías, indicando las herramientas específicas empleadas por el pasante; y la información obtenida por la aplicación de las estrategias planteadas para la realización del proyecto de pasantías.

Capítulo VI: el pasante planteará la propuesta de manera formal, con la finalidad de que esta sirva de base para su utilización en el ámbito donde se desarrollaron las pasantías.

## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1. Ubicación.**

La empresa Corimon, C.A. en el presente está ubicada en la Avenida Hans Neumann Edificio N/A Piso N/A Oficina N/A Urbanización Industrial El Bosque S/N. Valencia. Carabobo.

#### **1.2. Reseña histórica.**

Pintura Montana, C.A. (hoy, 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.

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 e 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.

Actualmente el Grupo Corimon está compuesto por tres divisiones, la división de pinturas, división de resinas y la división de empaque. Hoy con buenos indicadores económicos como el aumento de sus acciones en el mercado nacional, aparece como un grupo que se dirige a su estabilidad y crecimiento de nuevo

### **1.3. Misión y Visión.**

La misión del Grupo Corimon es ser una corporación orientada a contribuir con el éxito y la satisfacción de los clientes, disponiendo del mejor talento humano y tecnología, generando valor a los accionistas y cuidando el medio ambiente.

Su visión es mantener el liderazgo en participación del mercado en América con sustentabilidad.

### **1.4. Valores.**

El Grupo Corimon mantiene firmemente sus ideales sobre los valores de la constancia, la confianza, la conciencia ambiental, el compromiso, la dedicación y la excelencia. Estos valores son la base sobre la cual el grupo busca satisfacer a sus clientes y consumidores, y mantenerse en un proceso perenne de mejora y crecimiento.

### **1.5. Actividades Realizadas Durante la Pasantía.**

Es función del Departamento de Crédito y Cobranza: chequear las cuentas bancarias y registros contables de movimientos bancarios supervisar la apertura de clientes, emitir controlar y distribuir la unidad de notas de crédito y débito financieras y análisis de estados financieros, velar por el control de actividades y el registro y control diario de la cobranza. Algunas funciones específicas son:

- Ü Verificar la entrada de los movimientos bancarios.
- Ü Revisar notas de crédito y débito de los clientes.
- Ü Conciliar estados de cuenta con los clientes.
- Ü Liberar pedidos.

- Ü Facturar por el sistema de computación.
- Ü Chequear sistema del cliente y confirmar referencias comerciales.
- Ü Análisis de cobranza registradas en el mes.
- Ü Descargar movimientos bancarios
- Ü Identificar cobranza diaria.
- Ü Analizar solicitudes de créditos.
- Ü Chequear retenciones pendientes por registrar.
- Ü Registro de la cobranza.
- Ü Registrar retenciones.
- Ü Generar reportes que faciliten el análisis de las Cuentas Por Cobrar y su vencimiento.

### 1.6. Estructura Organizativa.

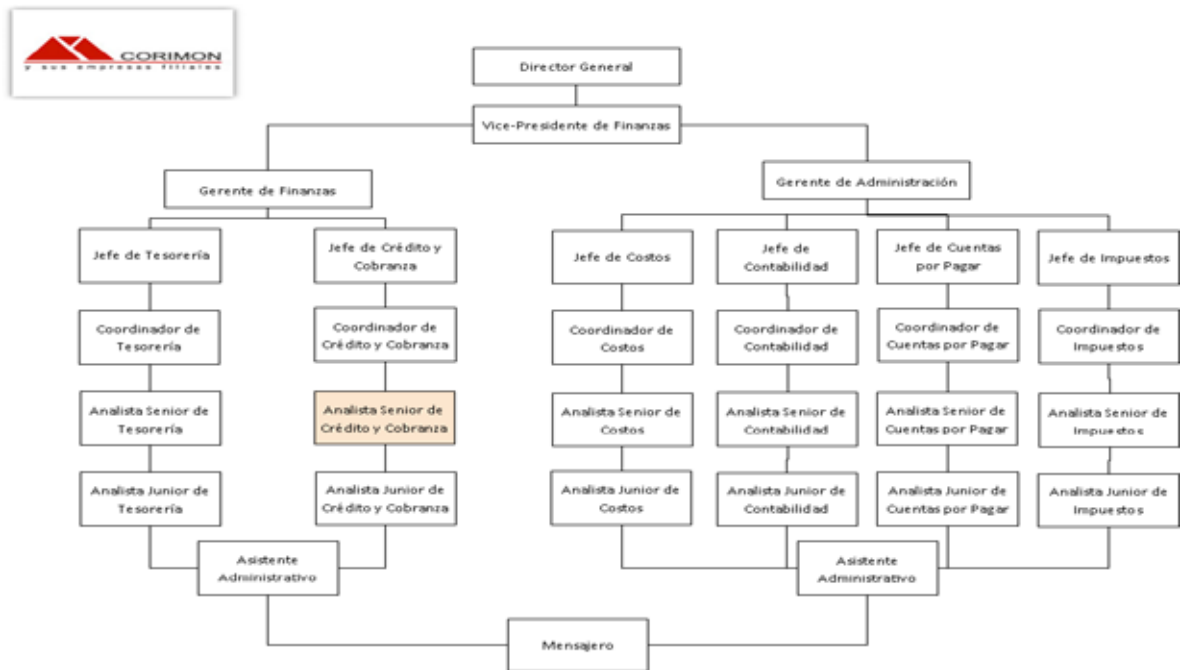


Figura N° 1: Estructura Organizativa de Corimon, C.A.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1. Identificación del Problema.**

En la actualidad dentro del Grupo Corimon, la empresa Montana Gráfica, C.A. presenta partidas con vencimiento mayor a cien días en el rubro de cuentas por cobrar comerciales nacionales.

#### **2.2. Planteamiento del Problema.**

Cabe considerar que la liquidez de las organizaciones es un factor importante que afecta al correcto funcionamiento de las mismas, por lo que es necesario que los empleados de estas realicen un trabajo eficiente que permita una gestión rápida de sus actividades administrativas. Entendiéndose que anteriormente se han establecido procesos, normas y políticas que dan base a todo el procedimiento necesario para la realización de estas actividades de gestión, en el presente puede llegar a ser necesario que estas reglas deban ser modificadas ligeramente para impulsar un mejor desempeño de dichas labores.

Es por esto que es de suma importancia que se sometan a constante evaluación las políticas de crédito y las partidas pendientes por recuperar en el rubro de cuentas por cobrar de una entidad financiera, puesto que es necesario para analizar y determinar la relevancia de estos dos factores y así poder entender cómo pueden llegar a afectar a al rendimiento financiero de la entidad.

En base a lo anterior, es el departamento de Crédito y Cobranza o Cuentas por Cobrar el encargado de gestionar el cobro en su totalidad de las facturas emitidas por el departamento de Ventas. Puesto que dicho departamento es el punto de control para el equipo de Ventas en cuanto a términos de crédito y facturación, ya que el departamento de Crédito y Cobranza se encuentra en la obligación de estudiar a la

cartera de clientes y determinar los posibles clientes para otorgamiento de créditos, y evaluar el desempeño de los mismos a través de su historial de pagos. Puede suceder que un cliente a partir de cierto momento, indistintamente de la circunstancia, se vuelva impuntual a tal punto que termine en morosidad dicha situación y es una condición sobre la cual el equipo de Crédito y Cobranza se encuentra al tanto que puede suceder, y son riesgos que se toman al decidir dar el beneficio del crédito a los clientes.

Por tal motivo, es necesario que el equipo de cuentas por cobrar de una compañía mantenga una constante revisión de sus procedimientos de recuperación de las cuentas por cobrar para la entidad; ideando nuevas estrategias para la gestión de los cobros oportunos a la cartera de clientes de la compañía, apoyándose en el equipo de ventas y despacho para poder ejercer medidas de presión sobre los clientes.

En el caso de Corimon, C.A. empresa controladora del Grupo Corimon, la filial Montana Gráfica, C.A. ubicada su planta en el municipio Diego Ibarra pero con sede de sus actividades administrativas y de gestión en las oficinas de Corimon, C.A. presenta partidas con vencimiento mayor a cien días en sus registros contables. Los cuales a la fecha de inicio de las pasantías no se han cobrado.

Por consiguiente, se buscará establecer nuevas estrategias para la culminación del ciclo de Ventas-Cuentas por Cobrar-Cobros con aquellos clientes que presentan morosidad mayor a 100 días, a través del estudio y análisis detallado de las partidas morosas y las causas por las cuales estas han durado tanto tiempo abiertas en la contabilidad de la compañía. En aras de satisfacer lo anterior, se dispondrá de la información contable almacenada en los registros de la empresa, de la información sobre el cliente que maneje el equipo de ventas y despacho, y los contactos directos con los equipos de cuentas por pagar de los clientes.

### **2.3. Formulación del Problema.**

De esta manera surge la interrogante objeto de estudio. ¿De qué manera afecta al rendimiento de Corimon y sus empresas filiales (Montana Gráfica) que el Departamento de Crédito y Cobranza no realice una gestión eficiente en la recuperación de las Cuentas por Cobrar?

### **2.4. Objetivos.**

Se buscará responder a la interrogante a través del desarrollo de los siguientes objetivos:

#### **2.4.1. Objetivo General.**

- Proponer Estrategias que agilicen la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A.

#### **2.4.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la situación de las partidas abiertas de deudores en las Empresas Filiales del Grupo Corimon (Montana Gráfica).
- Determinar las Cuentas por Cobrar más críticas pendientes por recuperar en la empresa Corimon, C.A.
- Diseñar Estrategias que agilicen la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A.

### **2.5. Justificación y Alcance.**

Este informe presenta gran relevancia para el estudio de nuevas estrategias que ayuden al departamento de Crédito y Cobranza de Corimon, C.A. a la recuperación eficiente de sus cuentas por cobrar comerciales; bien sean facturas, porciones de impuestos de las facturas, comprobantes de retención de IVA y comprobantes de retención de ISLR.

Además de proporcionar una mejora en el seguimiento que pueda efectuar el departamento a aquellos clientes que no presenten altos niveles de morosidad pero aun así deban ser vigilados de cerca para que puedan cumplir con los compromisos de pagos que estos adquieren con las empresas filiales del grupo. En este mismo orden de ideas se buscaría involucrar más al equipo de Ventas en la gestión correspondiente a la recuperación de las cuentas por cobrar de la compañía y que estos entiendan el ciclo del cual son parte, y ayuden a que este pueda terminar con mayor celeridad y así pueda empezar nuevamente para que el rendimiento de la entidad se desarrolle en función de la rapidez con la que se cierra este ciclo.

Adicionalmente, a través del análisis de las partidas con vencimiento mayor a 100 días se podrá determinar si la condición de crédito otorgada a los clientes deberá ser castigada debido a la razón de su morosidad. Y también permitirá determinar si las estrategias planteadas producto de este informe son factibles para ser aplicadas a las diferentes empresas que conforman todo el Grupo Corimon.

## **2.6. Limitaciones.**

Este informe estará delimitado por el tiempo establecido para la realización del programa de pasantías, que comprende los meses de noviembre 2020 y marzo 2021. Y en consecuencia, el periodo sobre el cual se realizaron los estudios, análisis y recolección de datos de las partidas pendientes por recuperación en los registros contables de la compañía. Otra delimitación a considerar es que se ha tomado solo 1 filial del Grupo Corimon como objeto de estudio, y un último aspecto a considerar es que todas las actividades asociadas a este informe fueron realizadas dentro del marco de la cuarentena social establecida por las medidas preventivas decretadas por el Ejecutivo Nacional contra el Corona Virus 19.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

#### 3.1. Antecedentes.

Previo a la decisión de la realización de este informe se realizó una búsqueda exhaustiva de material académico que se relacionara íntimamente con el propósito de este, así como con la aplicación del mismo. Esto con la finalidad de demostrar que es razonable incurrir en esta investigación y nutrir más aun a este rubro; por tal motivo, es necesario analizar cada uno de los textos previamente seleccionados y establecer la relación entre cada uno de ellos y este informe de pasantías.

Gonzales, Y. (2019) en su tesis de grado titulada **“Estrategias de Cobranza Para Mejorar La Gestión Financiera de la Empresa Gamarra S.A.C., Jaén 2017.”** Presentado en la Universidad Señor de Sipán, ubicada en Pimentel, Perú. Trabajo cuyo objetivo fue la propuesta de estrategias de cobranza para el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa Gamarra S.A.C., Jaén 2017. Realizando una investigación cuantitativa con un diseño experimental; dónde el autor pudo evidenciar que las estrategias de cobro y la gestión financiera en ese momento determinado eran deficientes generando en la organización dificultad en el retorno oportuno de los fondos monetarios líquidos, lo que le motivó a diseñar las estrategias que consideraba necesarias para implementar en la organización y así agilizar la gestión de cobro y mejorar sustancialmente la liquidez de la organización.

En este sentido, Gonzales se acopla como un antecedente de primer nivel para este informe de pasantías debido a la similitud de su estudio con el propósito del presente informe. Ambos se establecen como objetivo el desarrollo de estrategias que agilicen la gestión de cobro realizada dentro de la organización y así incrementar la eficiencia del departamento de Crédito y Cobranza de cada una de las organizaciones sobre las cuales se aplican los estudios.

Pérez, A. (2018) realizó el proyecto de grado **“Las Cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Corporación Universitaria Americana”** para el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Donde el autor se concentró en determinar los motivos que causan el mal funcionamiento en la recuperación de los compromisos de financiamiento estudiantil que otorga la entidad a sus estudiantes al momento de inscribirse en la matrícula y así explicar cómo esto afecta a la liquidez de la organización; basándose en una investigación inductiva y exploratoria para lograr el cometido.

Por lo que decidió demostrar el impacto de una estrategia de cobro oportuno sobre los deudores de la cartera, evidenciando que por la política que tenía la entidad en ese momento determinado, esta presentaba morosidad con sus proveedores debido a la falta de liquidez por la mora en la recuperación de las cuentas por cobrar. Motivo por el cual el autor se asesoró con los encargados de la contabilidad de la entidad y se apoyó con el equipo de administración para aplicar su estrategia.

En esta perspectiva, se vincula el proyecto de Pérez con este informe de pasantías debido a que en ambos se busca implementar una estrategia que permita una recuperación ágil y correcta de la cartera de clientes en la organización, involucrando a todos y cada uno de los partícipes del proceso de cobranza ante los sujetos que adquieren el compromiso de pago ante el crédito otorgado por la organización.

Carrera, S. (2017) escribió el Trabajo de Grado **“Análisis de la Gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015”** presentado en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Donde la autora aplico los procedimientos establecidos por el informe COSO I para evaluar de manera integral el proceso de cobranza que se realizaba en la empresa. Desarrollando una investigación descriptiva con un diseño no experimental, lo que llevo a la autora a evidenciar que no se estaban realizando los procesos de la mejor manera en la organización debido a que no había indicadores que evaluaran periódicamente las gestiones realizadas por el personal administrativo, adicional no estaban totalmente

claras para los integrantes del equipo de Cuentas por Cobrar las políticas de crédito de la organización. Por lo que, el proceso de cobranza, no estaba siendo realizado de manera eficiente en la entidad.

En este sentido, el trabajo de Carrera nos sirve como guía para poder realizar una revisión de que los procedimientos de cobro dentro de la organización se estén llevando a cabo de manera correcta y estén apegados a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. De manera que al momento de recibir una auditoría no haya puntos posibles sobre los cuales los auditores puedan objetar.

Ramírez, V. (2016) en su Tesis de Grado que tiene por **título “Modelo de Crédito-Cobranza y Gestión Financiera en la empresa “Comercial Facilito” de la Parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos”** presentada para la Universidad Regional Autónoma de Los Andes de Ecuador. Tesis en la cual la autora lleva a cabo una investigación explicativa a través de los métodos inductivo — deductivo y analítico — sintético, lo que la lleva a enfocarse en estudiar la gestión financiera que se manejaba en la institución al momento de realizar el proyecto, a través de diversas entrevistas y encuestas realizadas al personal que se encarga de manejar día a día la organización. El producto final de este proyecto se traduce en ese Modelo de Crédito-Cobranza orientado al correcto funcionamiento de la empresa, detallando a los involucrados en el proceso y las funciones que realizara cada uno de ellos, las políticas que servirán de directriz al departamento, y los indicadores que permitirán medir el desempeño de los trabajadores de este rubro.

Ahora bien, el presente informe de pasantías guarda relación con el proyecto de Ramírez gracias a que la autora se dedicó a estudiar cómo se estaba realizando el proceso de Crédito y Cobranza en la entidad financiera sobre la cual decidió aplicar la investigación para así poder regular las operaciones de cobranza y los créditos que son otorgados con el propósito de mantener la gestión financiera al día, con un proceso que se adapte a las necesidades de la entidad.

García, M (2015) en su Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública titulado **“Estrategias para el Departamento de Crédito y Cobranzas de Ferroelectro La Gran Parada C.A, La Concordia, Estado Táchira, Que Permitan Mejorar Eficientemente Su Rentabilidad”** realizado en la Universidad de los Andes ubicada en Venezuela. La autora se enfocó en una investigación descriptiva, no experimental que le permitió el desarrollo de su trabajo, cuyo objetivo fue proponer estrategias que modificaran las políticas y normas que regían la metodología de trabajo del Departamento de Crédito y Cobranza con la finalidad de incrementar e impulsar la rentabilidad de la compañía y la satisfacción ante los clientes. En esta investigación se tomaron directamente los datos de la realidad, sobre una población de cinco sujetos que eran cercanos a la entidad objeto de estudio a los cuales se les aplicó un cuestionario dicotómico donde se evaluaban las políticas a las cuales debía apegarse el departamento. En ese mismo sentido, la autora se sirvió de la observación directa y la revisión documental para recabar información relevante para la investigación.

Por tal exposición de motivos, se consideró este trabajo de grado como antecedente para el informe de pasantías ya que ambos buscan evaluar el proceso que se realiza en el departamento de Cuentas por Cobrar con la finalidad de encontrar las debilidades que deben ser trabajadas para reforzarlas y así poder incrementar la eficiencia con la que el departamento realiza sus actividades de gestión en torno a la cartera de clientes, o deudores, a los cuales la entidad otorga líneas de crédito.

### **3.2. Bases Teóricas.**

Es necesario, dentro del marco de la investigación realizada para el desarrollo de este informe de pasantías, establecer las bases teóricas debidamente fundamentadas que den pie al desarrollo del tema específico que se tratará a través de este informe de pasantías. Demostrando la razonabilidad y la estructura que presenta el caso de estudio, y así poder analizar la problemática planteada anteriormente; para

posteriormente reconocer la estructura lógica del mismo y poder encontrar una posible solución.

### **3.2.1. Cartera de Clientes.**

Taylor, H. (2018) define a la cartera de clientes como “los grupos que forman parte de la base de clientes de una empresa” pues son los clientes quienes dan vida a una compañía, por lo que las entidades deben saber reconocer las capacidades de sus clientes para poder determinar los riesgos inherentes en una relación comercial que puedan llegar a tener lugar entre compañías no relacionadas.

En este mismo orden de ideas, es importante mantener estrategias que permitan a la empresa llevar una relación comercial impecable con sus clientes para así poder llegar a mejores acuerdos entre las partes, estableciendo límites y estrategias que beneficien a ambas entidades y permita a la empresa bajo el rol de vendedora crecer y darse a conocer en el mercado por su calidad de servicio y excelente compromiso en base al manejo de su cartera de clientes.

### **3.2.2. Estrategias.**

Ruiz, M. (2003) describe las estrategias como el “producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas” y es por esto que la estrategia se considera parte fundamental de las operaciones de una compañía, ya que es a través de todo el proceso de planeación, estudio y aplicación de las estrategias que puedan llegar a diseñarse con propósitos específicos que se adapten a ciertas tareas y necesidades que necesite cubrir una entidad en un momento determinado, es que se alcanza un mejor desempeño en las labores realizadas por los colaboradores o empleados de una entidad.

En base a lo anterior, es sumamente importante que cada organización se tome el tiempo de estudiar, analizar, y aprender de todas y cada una de las situaciones en las que pueda llegar a encontrarse esta, y es a través de dicho aprendizaje que empiezan a

idearse y probarse todas aquellas estrategias que puedan mejorar de manera sustancial la gestión que se realiza dentro de la organización.

### **3.2.3. Gestión Financiera.**

Padilla, M. (2016) describe a la gestión financiera como “aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos... Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control” por tanto, se vuelve parte fundamental del desarrollo financiero de una organización este elemento, puesto que es en base a el que la entidad se sirve de sus empleados, bien sean: analistas, coordinadores, especialistas, jefes y gerentes, para realizar la mejor de las gestiones sobre los recursos que esta dispone y los derechos que tiene la misma sobre terceros.

De manera que, se busca aplicar las mejores estrategias y políticas para que el funcionamiento de la administración y las finanzas sea lo más óptimo posible teniendo como objetivo una gestión financiera medible que demuestre la eficacia con la que los integrantes de la organización manejan la información financiera y trabajan para que el flujo de este sea lo más eficiente posible. Dedicándose a analizar constantemente la misma y trabajando en sinergia con los departamentos relacionados a cada actividad de la organización para poder incrementar la capacidad de gestionar las finanzas de la entidad.

### **3.2.4. Políticas de Crédito y Cobranza.**

Fernández, M. (2007) indica que estas políticas “...deben expresarse mediante lineamientos específicos aplicables a la actividad cotidiana, estos pueden asumir diversas formas y se les denomina comúnmente práctica, métodos o procedimientos... deben expresar en detalle la forma como el personal de crédito debe llevar a cabo la política de crédito y cobro, las cuales serán llevadas a la practica

con la mayor efectividad” es elemental que se establezcan los lineamientos bajo los cuales se regirá el equipo de crédito y cobranza para realizar sus gestiones correspondientes a las actividades que se les ha encomendado llevar a cabo en la organización.

Motivo por el cual, se detallarán todas y cada una de las políticas establecidas por la organización para la realización de dichas actividades. Será un trabajo permanente para el equipo de crédito y cobranzas estudiar estas políticas para encontrar la manera en que puedan ser aplicadas en la cotidianidad y así efectuar las labores de gestión pertinentes para el departamento, siempre respetando dichas políticas pero buscando alternativas para solventar las situaciones que puedan plantearse a lo largo del desempeño de las labores del departamento.

### **3.2.5. Optimización del Sistema de Cobro.**

Villaseñor (1998) señala que “la optimización de este sistema es una actividad encaminada a lograr el desarrollo de una gestión de manejo de cuentas de activo y pasivos a corto plazo por medio de la estrategia administrativa de gerencia. Destacando en este sentido que la optimización, se logra cuando existe un adecuado flujo de información y se permite planificar de forma anticipada las actividades que hagan efectivo el retorno de los activos entregados en créditos” esto conlleva a la relevancia que presenta la recuperación a tiempo de los recursos de una entidad, dentro los lapsos previamente acordados entre las partes.

Por lo que se vuelve sumamente importante, estudiar a fondo las políticas de crédito y cobranza que la organización para poder idear estrategias que generen mayor fluidez en el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar y así mantener al día el flujo de información financiera que genere la entidad. Considerando lo anterior, se buscará optimizar todos los procesos de cobranza que realiza el departamento, desde la base imponible de la factura hasta los comprobantes de retención y las porciones de impuesto derivadas del pago oportuno de la base

imponible y la consignación de los comprobantes de retención; aplicando estrategias que se adapten correctamente a la personalidad de cada cliente, de manera que cada uno de los clientes morosos pueda ponerse al día lo más pronto posible.

### **3.3. Definición de Términos Básicos.**

**3.3.1. Cobranza:** es el acto o procedimiento por el cual se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda.

**3.3.2. Controladora:** una empresa matriz o controladora es una empresa que adopta una forma organizativa donde las empresas que la forman suelen estar participadas, de modo que actúan como divisiones del grupo. La oficina central se denomina “matriz” y asume el diseño de la estrategia del grupo.

**3.3.3. Comprobante de Retención:** Comprobante que están obligados a emitir los agentes de retención a los contribuyentes, por cada retención de impuesto que le practican, en la cual se indica, entre otros, el monto de lo pagado o abonado en cuenta y la cantidad retenida.

**3.3.4. Crédito:** es una operación de financiación donde una persona llamada acreedor presta una cifra monetaria a otro, llamado deudor, quien a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada.

**3.3.5. Deudor:** un deudor es una persona, física o jurídica, que debe dinero a otra persona, conocida como acreedor.

**3.3.6. Liquidez:** es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo sin necesidad de reducir el precio.

**3.3.7. Morosidad:** es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación.

**3.3.8. Partida:** Cada uno de los artículos y cantidades parciales que contiene una cuenta.

**3.3.9. Políticas:** son las pautas de comportamiento que en ningún caso se negocian y que son de obligado cumplimiento.

**3.3.10. Proceso:** es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado.

## **CAPÍTULO IV**

### **FASES METODOLÓGICAS**

#### **4.1. Fases Metodológicas.**

El presente informe se encuentra dentro del criterio y alcance de un proyecto factible, puesto que su objetivo es dar solución a un problema real dentro de la organización.

##### **4.1.1. Fase I. Diagnosticar la situación de las partidas abiertas de deudores en las Empresas Filiales del Grupo Corimon (Montana Gráfica).**

Siendo esta la fase inicial de la investigación, principalmente el pasante se dedicó a sustentar de manera teórica el porqué del propósito asignado al presente informe de pasantías, para posteriormente proceder a realizar un análisis exhaustivo de las partidas que se encontraban abiertas en la contabilidad, de la filial del Grupo Corimon: Montana Gráfica, C.A., realizando un muestreo de la cartera de clientes que presentaba partidas abiertas a la fecha de evaluación, el 31 de agosto de 2020, y tomando como muestra los clientes que poseían partidas con vencimiento mayor a 100 días.

Para el desarrollo de este informe se consideró el universo de los clientes existentes en Montana Gráfica, C.A. los cuales alcanzan los 205 clientes registrados en el maestro de clientes de la organización, del total de clientes anteriormente mencionado se consideraron como población los 14 clientes que poseían partidas abiertas hasta el 31 de agosto de 2020.

Por consiguiente, Balestrini (1998), expone desde el punto de vista estadístico que “Una Población y Universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación.”

Una vez definidos el universo y la población, se procedió a realizar un análisis de las partidas abiertas en las cuentas de deudores en la contabilidad de Montana Gráfica, C.A., tomando en consideración solamente a la población existente mencionada anteriormente debido a que no toda la cartera de clientes se encontraba activa a la fecha indicada con anterioridad.

En este sentido, Sandín (2003), determina el análisis de la información como un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la comprensión de un fenómeno de singular interés.

Por lo que se procedió a estudiar el detalle de las cuentas de todos los deudores que poseían partidas abiertas al 31 de agosto de 2020, con la finalidad de estudiar al detalle la naturaleza y origen de dichas cuentas y su antigüedad en la contabilidad de la entidad; considerando de igual manera la relevancia que estaba atada a dichas partidas.

Luego de realizado el análisis de las cuentas por cobrar que estaban pendientes por recuperarse en la organización, se pudo diagnosticar la antigüedad, relevancia e importancia de las mismas. Esto con la finalidad de poder seleccionar a los deudores más críticos, que presenten mayores días de vencimiento y cuentas de mayor prioridad en su recuperación para ese entonces.

Bajo este orden, Vallejos (2008), define el diagnóstico como “el resultado final o temporal de la tendencia del comportamiento del objeto de estudio que deseamos conocer, en un determinado contexto-espacio-tiempo, a través de sus funciones y principios que lo caracterizan como tal. La explicitación y presentación del diagnóstico en un documento no es solo descriptiva, sino que también es explicativa y pronosticativa”.

Por tanto, al realizarse el diagnóstico de las cuentas por cobrar se espera poder determinar que clientes no presentaban vencimiento sobre sus cuentas abiertas con

Montana Gráfica, C.A.; aunque puedes existir la posibilidad que se encuentren partidas con más de 100 días de vencimiento abiertas en la contabilidad. Para las cuales se buscará conocer el motivo de porque están abiertas a la fecha, por lo que el pasante deberá proceder a determinar y clasificar la prioridad en la que se intentarán recuperar estas cuentas con los clientes morosos.

#### **4.1.2. Fase II. Determinar las Cuentas por Cobrar más críticas pendientes por recuperar en la empresa Corimon, C.A.**

Luego de diagnosticar la situación de las cuentas por cobrar, inmediatamente se van a seleccionar los clientes con las partidas de mayor relevancia y con mayor vencimiento dentro del rubro de cuentas por cobrar. Considerando como prioridad los documentos de facturación pendientes por cancelar a la fecha, luego los comprobantes de retención tanto de Impuesto al Valor Agregado como de Impuesto Sobre La Renta y finalmente las diferencias por cancelación de impuestos pendientes a la fecha.

Traduciéndose esto en la determinación de las cuentas por cobrar más críticas que presenta la entidad en su contabilidad hasta el 31 de agosto de 2020. Serán seleccionados de la población activa a dicha fecha; aquellos clientes que presenten partidas abiertas con vencimiento mayor a 100 días.

Por lo que, Arias (2006), define que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se expresa de la población accesible. Considerando que el pasante en base al diagnóstico obtenido previamente selecciono conscientemente a los involucrados en la muestra; debido a la selección realizada para la consideración de la muestra a evaluar en este proyecto, también es importante tomar en cuenta que, Parra (2003), define el muestro intencional como un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

En este orden de ideas, serán considerados los clientes que conformarán la muestra del estudio, con la finalidad de poder realizar un análisis detallado sobre el

vencimiento, el origen, la naturaleza y el estatus de cada partida abierta que represente morosidad para el deudor ante la organización y así determinar la relevancia que representarán dichas cuentas dentro del rubro objeto de estudio.

Cabe considerar que, Sierra y Bravo (1984), describe la observación como la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

Entonces, el pasante procederá a realizar un análisis detallado de cada partida abierta en los clientes seleccionados para la muestra donde observando el amplio periodo de morosidad que pudiesen llegar a presentar los deudores en sus estados de cuenta.

Por consiguiente, Gonzalez (2012), indica que se utiliza el termino morosidad tanto para designar a aquellos clientes que se retrasan en pagar la factura (después del vencimiento contractual) como para denominar a aquellos deudores definitivamente incobrables y cuyos créditos se cargarán en la contabilidad directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes (fallidos).

Considerando lo expuesto por Gonzalez, se consideran a los clientes como morosos hasta tanto se realice una conciliación entre los equipos de ambas compañías y puedan saldarse las diferencias que mantiene abiertas estas partidas a la fecha, tratando siempre por parte del analista de Crédito & Cobranza recuperar toda la cartera en medida de lo posible, evitando que deban reconocerse como incobrables y ser tratadas como perdidas estas partidas con mucha antigüedad en la contabilidad.

En consecuencia de lo anteriormente planteado, se clasificaron los clientes que presentaban vencimiento por la importancia de las partidas abiertas considerando las mismas bajo el siguiente orden de prioridad:

- I. Facturas
- II. Retenciones de Impuestos. Comprobantes de Retención IVA.

- III. Diferencias Pendientes por Cancelar generadas en pago de la Base Imponible de las Facturas
- IV. Porciones de Impuestos pendientes por Pago.
- V. Retenciones de Impuestos. Comprobantes de Retención de ISLR.

Lo que coloca al analista de Crédito & Cobranza en la necesidad de diseñar mecanismos y estrategias que le permitan conciliar el estado de cuenta del cliente con la mayor celeridad posible, para poder limpiar la cuenta y barrer los registros pendientes en la contabilidad de la organización; buscando siempre satisfacer las políticas de crédito aplicables para cada cliente en específico.

#### **4.1.3. Fase III. Diseñar Estrategias que agilicen la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A.**

Una vez analizados los clientes y las partidas, se deberá indagar con el equipo de ventas si dichos clientes morosos aún tienen materiales en fabricación o próximos despachos programados. Se contactará con el equipo de cuentas por pagar de la compañía morosa, para indagar que les ha impedido saldar su deuda y finalmente se gestiona la cancelación de la obligación por parte del cliente hacia la entidad acreedora.

Para lograr este cometido, se ejecutaron entrevistas no estructuradas que permitirán al pasante recolectar la información que considere necesaria para la elaboración de las estrategias que planean ser aplicadas y poder recuperar las cuentas por cobrar de la organización a la brevedad posible.

En este sentido, Arias (2006), define la entrevista no estructurada como un simple interrogatorio; es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Se espera llevar a cabo estas en su mayoría mediante plataformas electrónicas debido a la cuarentena social bajo la cual se encontraba inmerso el país al momento

de la realización de las pasantías. En una primera instancia se indagará con el equipo de Montana Gráfica, C.A.; considerando a los equipos de Ventas y Despacho.

Donde además de aprovechar la información que puedan manejar estos sobre negociaciones y entregas de material, se buscará tener su apoyo para llevar a cabo reuniones con los equipos de compras y cuentas por pagar de las entidades deudoras. Y así se agendar las reuniones con los equipos pertinentes y por consiguiente conciliar los estados de cuenta.

Es importante considerar que, Schendel y Hatten (1972), afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Según lo anteriormente expuesto, las estrategias son pieza clave para el fiel cumplimiento de las actividades asignadas; puesto que estas serán la herramienta que permitirán el fiel cumplimiento de las tareas planteadas y los objetivos trazados adaptándose a cada situación específica que amerite la implementación de una estrategia que pueda satisfacer las necesidades surgidas para el momento en que se realiza la actividad.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.**

Este último capítulo, está representado por los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, como lo son en este caso la entrevista no estructurada, la cual fue aplicada a las partes involucradas de la muestra tomada de la población definida como significativa para identificar el problema que existe dentro de la empresa, en conjunto con el método de la observación directa; de esta manera, los resultados serán presentados y analizados con la finalidad de interpretar y poder así desarrollar la solución más viable para solucionar el problema detectado.

De este modo, el producto final del presente informe podrá evidenciarse a través de un análisis completo, en el cual se desarrollarán y describirán todos los puntos considerados como importantes por el autor, los cuales hayan sido detectados y revelados al aplicar los instrumentos de recolección de datos a las partes involucradas, por ende se debe destacar que dicha información fue obtenida específicamente para lograr un correcto desarrollo del presente informe de pasantías.

Considerando lo anterior, se buscará desarrollar una serie de procedimientos, los cuales serán diseñados con la finalidad de optimizar y mejorar el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar, y además, poder así brindar la ayuda necesaria a la organización sobre cómo evitar posibles situaciones similares que puedan surgir con frecuencia por no hacer un seguimiento adecuado a los clientes que presenten morosidad con regularidad.

### **5.1.1. Diagnosticar la situación de las partidas abiertas de deudores en las Empresas Filiales del Grupo Corimon (Montana Gráfica).**

Para poder realizar un diagnóstico sobre la situación de las partidas abiertas que presentaban los deudores en la filial del Grupo Corimon: Montana Gráfica, C.A. Se tomó la referencia de los clientes con partidas abiertas, vencidas y no vencidas, al cierre de agosto de 2020.

Aplicando un análisis del vencimiento de dichas partidas en el cual se establecen lapsos de tiempo comunes donde se clasifica la antigüedad de la partida, sumando los importes de las mismas que correspondan a los rangos establecidos para dicho análisis y mostrando el total del saldo por cobrar al deudor.

Dicho análisis comprende el nombre del cliente, el total del saldo por cobrar a este, la porción por vencer del saldo por cobrar, la porción vencida del saldo del mismo, y el renglón del análisis de la porción vencida, estructurado de la siguiente manera; de 1 a 30 días de vencimiento, de 31 a 60 días de vencimiento, de 61 a 99 días de vencimiento, y más de 100 días de vencimiento.

**TABLA NO. 1**

**ANÁLISIS DE VENCIMIENTO POR DEUDOR.**

| Cliente                       | Saldo          | Por Vencer     | Vencido        | Vencimiento    |                 |                 |                 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                               |                |                |                | de 1 a 30 días | de 31 a 60 días | de 61 a 99 días | Más de 100 días |
| MOLINOS C A                   | 34,547         | (967)          | 35,514         | 21,658         | -               | -               | 13,856          |
| PROCESADORA DE CEREALES, C.A. | 7,386          | -              | 7,386          | (2,878)        | -               | 169             | 10,095          |
| COLA , S.A.                   | 20,519         | 11,201         | 9,317          | 2,221          | -               | -               | 7,097           |
| RIVAS & CIA., C.A.            | 18,937         | (1,168)        | 20,105         | 20,113         | -               | (8)             | -               |
| SUCESORA DE JOSE & CIA        | 381            | 381            | -              | -              | -               | -               | -               |
| FABRICA DE PASTAS C.A         | 45,232         | -              | 45,232         | 35,279         | 9,953           | -               | -               |
| CADIPRO, S.A                  | 44,082         | 41,569         | 2,513          | 2,499          | -               | -               | 14              |
| NES VENEZUELA, S.A            | 577,248        | 365,413        | 211,835        | 225,767        | -               | -               | (13,933)        |
| ALIMENTOS BISCUIT. C.A.       | 433            | 433            | -              | -              | -               | -               | -               |
| MUNCHY, C.A.                  | 27,414         | 27,414         | -              | -              | -               | -               | -               |
| INDUSTRIAS ALIMENTICIAS, C.A. | 129            | 705            | (576)          | (586)          | 10              | -               | -               |
| LACTEA VENEZOLANA, C.A.       | 127,676        | 100,924        | 26,751         | 23,646         | -               | 3,105           | -               |
| INDUSTRIA LACT, C.A.          | 1,088          | -              | 1,088          | -              | -               | -               | 1,088           |
| LACTEOS ANDES, C.A.           | 635            | 112            | 523            | -              | 405             | -               | 118             |
| <b>TOTAL GENERAL</b>          | <b>905,706</b> | <b>546,017</b> | <b>359,689</b> | <b>327,719</b> | <b>10,368</b>   | <b>3,267</b>    | <b>18,334</b>   |

**Fuente: Valery (2020)**

Una vez aplicado el análisis de vencimiento, se pudo diagnosticar cuales eran los deudores con valores más críticos en cuanto a antigüedad en referencia a las cuentas por cobrar de la compañía.

**5.1.2. Determinar las Cuentas por Cobrar más críticas pendientes por recuperar en la empresa Corimon, C.A.**

Una vez satisfechas las tareas realizadas en la Fase I, el pasante tomó de dicho análisis a los 3 clientes con mayor atraso de los deudores con partidas pendientes por cobro al 31 de agosto de 2020. Procediendo a estudiar sus estados de cuenta al detalle para avanzar en el desarrollo de su investigación. Adicionalmente, se pudo evaluar que la mayoría de la cartera de clientes de Montana Gráfica presenta valores aceptables de morosidad y vencimiento; tomando en cuenta su volumen de compras y

los días de vencimiento sobre los cuales reposa la porción más notoria del saldo vencido del cliente.

Tras los resultados obtenidos en el análisis de vencimiento por deudor, se avanzó al siguiente paso que debía realizarse para poder determinar las cuentas por cobrar más críticas pendientes por recuperar dentro de Montana Gráfica, C.A. empresa controlada por Corimon, C.A. Según los resultados obtenidos del análisis previo, se tomaron los deudores seleccionados para la muestra, los cuales se identificaron como los clientes con morosidad más crítica en cuanto a días de vencimiento de la obligación con su acreedor, que en este caso es Montana Gráfica, C.A., la observación directa y la clasificación de sus partidas abiertas para la jerarquía de su recuperación.

Para dar continuación a las actividades a realizar en las pasantías se dio inicio al proceso de observación directa sobre los clientes antes mencionados. Aplicando criterios que reunieran en común a medida que el pasante logro avanzar en la evaluación de los mismos; obteniendo como resultados las respuestas señaladas en el cuadro número 2.

**CUADRO N° 1****FORMATO DE OBSERVACIÓN**

| <b>N°</b> | <b>OBSERVACIÓN</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-----------|---|-----------|-----------|
| 1         | El cliente presenta partidas vencidas   | X         |           |
| 2         | El cliente ha dado información sobre las partidas abiertas en su estado de cuenta                   |           | X         |
| 3         | El cliente alega estar al día   | X         |           |
| 4         | El cliente posee documentos por registrar   | X         |           |
| 5         | El cliente ha manifestado algún inconveniente sobre el registro de facturas                         | X         |           |
| 6         | El cliente ha recibido todos los documentos emitidos por parte del acreedor                         |           | X         |
| 7         | La orden de compra se encuentra conforme con la factura recibida                                    |           | X         |
| 8         | El cliente ha manifestado algún inconveniente sobre la emisión de comprobantes de retención de IVA  | X         |           |
| 9         | El cliente ha manifestado algún inconveniente sobre la emisión de comprobantes de retención de ISLR | X         |           |
| 10        | Se realizaba seguimiento a estas partidas abiertas para conocer el motivo de su vencimiento         |           | X         |
| 11        | El equipo de ventas está al tanto de la morosidad del cliente                                       |           | X         |
| 12        | Se habían aplicado medidas de presión para que el cliente cancele la deuda                          |           | X         |
| 13        | Se tiene información si el cliente planea seguir adquiriendo mercancía                              | X         |           |
| 14        | El cliente presenta devoluciones que afecten a las facturas abiertas                                |           | X         |
| 15        | El cliente se mantiene operativo  | X         |           |

Fuente: Valery (2020)

Considerando lo percibido por el pasante al momento de revisar los clientes seleccionados como críticos para las cuentas por cobrar de la compañía, es notable que existen deficiencias en los esfuerzos realizados para lograr la recuperación de estas cuentas, motivado a esto se buscará desarrollar estrategias que sirvan de refuerzo al correcto cumplimiento de las actividades a realizar por el equipo de Crédito & Cobranza para una gestión eficiente que permita recuperar con celeridad las cuentas por cobrar comerciales abiertas en la contabilidad de la organización.

Seguidamente, tras realizar la entrevista no estructurada a los trabajadores que se desempeñan en las áreas relacionadas al tema de estudio, y en conjunto con el método de observación directa de los procesos utilizados por la compañía, se logró recopilar y analizar la siguiente información:

**1. ¿Por qué estas partidas han permanecido tanto tiempo abiertas en la contabilidad de la organización?**

Debido a la falta de información y seguimiento a las partidas presentes con vencimiento mayor a 100 días en los deudores de la organización, pues son estas las causas de que las cuentas por cobrar comerciales nacionales se encuentren en este estado crítico para la contabilidad de la entidad. Sumado a esto es posible encontrarse con que los clientes no muestran interés en conocer su estado de cuenta con el proveedor, que en este caso es la organización donde el pasante realiza el proyecto, dado que por el desconocimiento del departamento de Ventas las negociaciones siguen llevándose a cabo de manera normal, pudiendo utilizar las posibles ventas y despachos como medida de presión alterna para que el cliente se esfuerce en compartir la información pertinente respecto a los pagos y documentos pendientes por consignar para con el acreedor y así poder conciliar el estado de cuenta ambas partes.

**2. ¿Por qué la fuerza de Ventas no se ha involucrado en el proceso de recuperación de las Cuentas por Cobrar críticas en la organización?**

El equipo de Ventas, puesto que sus comisiones son por kilogramos facturados y no por cobranza efectiva recibida durante el mes, no se ven afectados por la morosidad del cliente. Llevándolos esto a tratar de concretar la mayor cantidad de ventas durante el mes, sin importar la condición de pago que se le otorgue al cliente, ni el envío de comprobantes de retención de IVA e ISLR por parte del mismo a la brevedad posible, y tampoco el pago oportuno de la obligación generada al momento de emitir la factura.

Debido a lo anterior, es que la fuerza de Ventas no se involucra con mayor ímpetu dentro del proceso de cobro de los clientes con morosidad crítica; y cuando lo hacen es porque reciben llamados de atención por parte de la alta gerencia, motivo del impacto que generan estas partidas vencidas en las finanzas de la entidad. Es importante destacar que el equipo de ventas por su habilidad de negociación y tacto con los clientes, es una herramienta fundamental para la recuperación de las cuentas por cobrar comerciales nacionales con mayor vencimiento en la organización.

### **3. ¿Por qué los clientes no reciben los documentos de facturación de manera oportuna?**

Se reconoció que los clientes seleccionados para la muestra alegaron no haber recibido algunos documentos fiscales emitidos por parte del acreedor. Lo que lleva a la conclusión de que los despachos no se estaban realizando con facturas y por tanto no se entregaban estas de manera oportuna, o podría darse el caso que las facturas se iban a las plantas y almacenes para dar entrada a los materiales despachados y posteriormente eran enviadas a las oficinas administrativas donde residen los departamentos de cuentas por pagar de las compañías deudoras, pudiendo extraviarse en ese trayecto, o inclusive se traspapelaban una vez recibidas por el cliente.

#### **4. ¿Por qué los clientes presentan inconvenientes al momento de registrar las facturas?**

Revisando las facturas emitidas contra las órdenes de compra enviadas al departamento de Ventas, se pudo evidenciar que normalmente había una inconformidad entre los kilogramos solicitados en dichas órdenes y los kilogramos reales fabricados y despachados al cliente; por este motivo los clientes indicaron no poder dar ingreso conforme a las facturas por diferencias en kilogramos. Tras conversar con producción y despacho el pasante pudo conocer que debido a la manera en que es fabricado el material y los procesos realizados para obtener el producto final comercializado, es difícil obtener un peso exacto sobre las cantidades solicitadas y por ende siempre han existido estas diferencias de cantidades superiores o inferiores según lo indicado por las órdenes de compra.

De igual manera, se presentó el caso en que la orden de compra difería en precio contra la factura por lo cual tampoco los clientes podían dar ingreso y registro a las facturas enviadas debido a dicha diferencia.

#### **5. ¿La entidad se ve en la necesidad de reformar el proceso de cobro para obtener mejores resultados en la gestión financiera?**

Siendo las cosas de esta manera, resulta claro que es necesario llevar a cabo ciertas modificaciones para mejorar el proceso de cobro realizado por el departamento de cuentas por cobrar de Corimon, C.A. dado que se encontraron deficiencias en los canales comunicativos con los clientes, falta de interés en la situación financiera de los deudores por parte del equipo de ventas, discrepancias en cuanto a kilogramos facturados en función de las ordenes de compras recibidas e inclusive diferencias en precios no acordadas previamente. Además del incumplimiento de las normas internas al despachar con Nota de Entrega y no con Factura.

Por lo que se sugiere modificar ciertos procedimientos de cobro con la finalidad de aumentar la eficiencia en la gestión de la recuperación de las cuentas por cobrar

comerciales nacionales. Se considera que el proceso de cobro realizado por el equipo de Crédito & Cobranza debe ser modificado parcialmente para obtener mejores resultados con mayor celeridad sobre las actividades realizadas vinculadas a dicho proceso. Por este motivo, el pasante decide tomar acciones para la realización de nuevas estrategias que permitan formalizar el proceso de cobro llevado a cabo con los clientes morosos, buscando generar medidas de presión que los lleven a participar activamente en la conciliación de su estado de cuenta.

Es importante considerar que este proceso de cobro es importante en las finanzas de la compañía, debido a que algunos clientes poseen partidas significativas que afectan el flujo de efectivo de la organización; puesto que se adeudan comprobantes de retención IVA y porciones de impuestos que pueden ser utilizadas en los periodos establecidos para la realización de declaraciones y pagos del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

### **5.1.3. Diseñar Estrategias que agilicen la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A.**

Luego de estudiar la situación de las cuentas por cobrar comerciales nacionales de la filial Montana Gráfica, C.A. empresa controlada por Corimon, C.A., reunir información a través de la observación y las entrevistas realizadas a distintos involucrados en todo el proceso de Ventas-Cuentas por Cobrar-Cobros se procedió a desarrollar estrategias que permitiesen una mejor gestión en la recuperación de las cuentas por cobrar de la organización. Considerando lo anterior, se estableció una serie de pasos a realizar por parte del departamento de Crédito & Cobranza que en conjunto tienen por finalidad una recuperación ágil, eficaz y eficiente de las cuentas antes mencionadas.

Estas estrategias estarán dadas por ciertos procesos que deberá llevar a cabo el departamento de Crédito & Cobranza para poder tener un mejor control y realizar un correcto seguimiento sobre las partidas abiertas en la cuenta de los deudores de la

organización. Es indispensable para un correcto flujo del proceso de cobro, que se vean involucrados los departamentos de Ventas y Despacho para poder ejercer medidas de presión ante los clientes que se nieguen a dar respuesta a las primeras dos solicitudes de información.

Inicialmente, se establecerá un formato para relacionar las facturas abiertas en la cuenta de los clientes, donde se pueda apreciar el número de factura, la fecha de la factura, el importe de la misma, el subtotal y el porcentaje de las retenciones aplicables a la factura. Esta Lista de Facturas será otorgada al equipo de ventas para que agilice la gestión, dado que este tiene un contacto más directo, constante y cálido con el cliente.

Posteriormente, si lo anterior no diese resultado, el equipo de Crédito & Cobranza enviará una Notificación de Cobro, donde se le indicará al cliente que se le impondrá un bloqueo de entregas de mercancías y emisión de facturas, hasta tanto el mismo no consigne la información solicitada previamente al departamento de Crédito & Cobranza.

Se pudo evidenciar, luego de aplicar ambos métodos que los clientes respondían con mayor celeridad a la Notificación de Cobro, dado que encendían las alarmas de los clientes el no recibir la mercancía en los tiempos establecidos en las negociaciones, lo que les afectaría su proceso productivo dado que para el caso de Montana Gráfica, C.A. esta es el proveedor de los empaques y envoltorios de los productos realizados por sus clientes, siendo parte de la cadena final de producción y la cara del producto en el mercado.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Presentación de la Propuesta.**

En el presente capítulo se encuentra la propuesta aplicada por el pasante en sus actividades dentro de la empresa, la cual consistió en proponer estrategias que agilicen la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A. empresa controladora de las filiales del Grupo Corimon, incentivando el alcance de los objetivos establecidos para el equipo de Crédito & Cobranza y por ende repercutiendo en las finanzas de la entidad de forma positiva, aplicado a la cartera de clientes de la empresa, se desarrollará mediante la realización de formatos que permitan un control sobre las partidas abiertas en el estado de cuenta del deudor, permitiendo un análisis más fácil del detalle del vencimiento que presenten los clientes. Así como notificaciones de cobro apegadas al marco de la ley para ejercer medidas de presión que conlleven a la cancelación de las facturas, pago de impuestos asociados a facturas y entrega de comprobantes de retención de impuestos, bien sea IVA o ISLR según sea el caso. Siendo usadas estas herramientas directamente por los integrantes del equipo de Crédito & Cobranza, en la búsqueda de la eficiente realización de las actividades inherentes a la naturaleza del departamento; contribuyendo así a mantener una relación comercial transparente con sus clientes, un flujo de caja equilibrado y unas finanzas estables dentro de la organización.

#### **6.2. Objetivos de la Propuesta.**

Dentro de los objetivos a satisfacer por la propuesta, estarán implícitos los objetivos asociados al presente informe de pasantías. Los cuales serían:

### **6.2.1. Objetivo General**

Proponer Estrategias que agilicen la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A.

### **6.2.2. Objetivos Específicos**

- Establecer actividades que agilicen el proceso de cobro realizado por el equipo de Crédito & Cobranza en Corimon, C.A.
- Diseño de formatos de control de facturas, retenciones y notificaciones formales de cobro.
- Asentar controles administrativos para mejorar la gestión realizada por el equipo de Crédito & Cobranza para la recuperación de las Cuentas por Cobrar en Corimon, C.A.

### **6.3. Desarrollo de la Propuesta.**

Considerando el trabajo realizado y los resultados obtenidos tras la aplicación de los diversos instrumentos empleados en el presente informe de pasantías, el pasante presenta el diseño y uso de los mecanismos a aplicar dentro de la organización para la agilización y mejora de la gestión de cobro realizada por parte del departamento de Crédito & Cobranza de Corimon, C.A.

Para ello se explica la secuencia del proceso realizado por el pasante durante la aplicación de las estrategias diseñadas para agilizar el proceso de cobro realizado por el equipo de Crédito & Cobranza. Inicialmente se procederá a establecer actividades que tendrán por propósito agilizar el proceso de cobro del cual se encarga el equipo de Crédito & Cobranza, el cual tendrá por principal actividad analizar y estudiar constantemente las partidas abiertas que estén presentes en la contabilidad de la organización para así poder determinar las partidas con mayor antigüedad, vencimiento y mora que se encuentren en la cuenta de cada deudor.

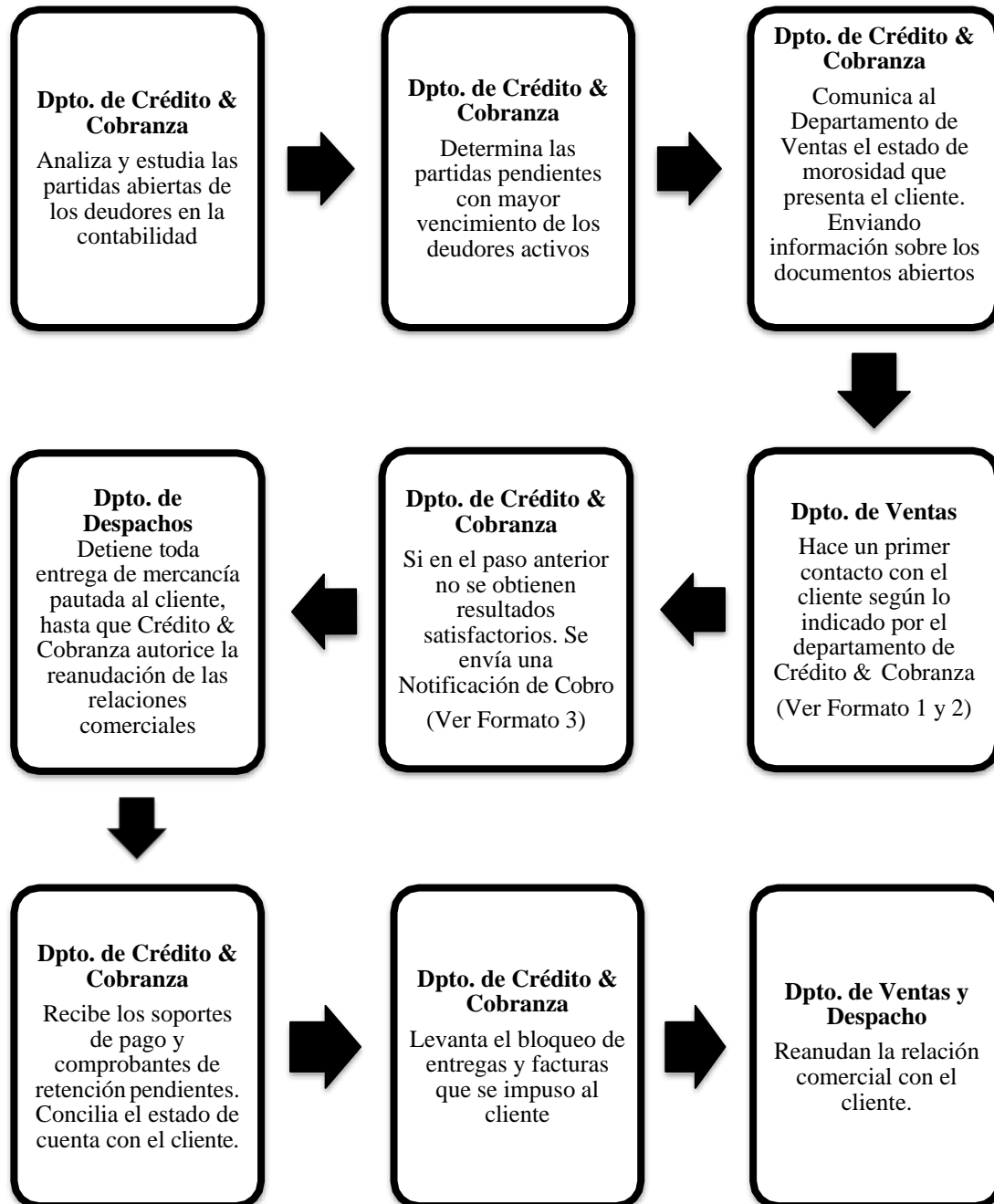
Una vez realizado el análisis y determinadas dichas partidas, es cuando empieza el proceso de cobro o de recuperación de las cuentas por cobrar en cuestión. El primer paso es notificar al Departamento de Ventas de la situación actual del cliente, enviando un detalle de las partidas abiertas y una relación de las facturas por cancelar vencidas y por vencer junto con el listado de los comprobantes de retención que están pendientes por recibir. Luego de suministrada la información por parte del Departamento de Crédito & Cobranza, Ventas por tener una relación constante y más cálida con el cliente efectúa la primera solicitud de información según lo indicado por Crédito & Cobranza (Ver Formato 1 y 2) solicitando al cliente información sobre lo enviado.

Luego de esperar un tiempo prudente con la finalidad de dar un espacio al cliente de revisar, cotejar y buscar soportes; si no se obtiene una respuesta oportuna, es enviado por parte del Departamento de Crédito & Cobranza una notificación formal de cobro (Ver Formato 3) donde se le hará saber al cliente que hasta tanto no se normalice o aclare la situación será retenida toda aquella mercancía que se encuentre en piso de Montana Gráfica, C.A. y que este a nombre del cliente. Adicional, inmediatamente Crédito & Cobranza dará la orden al Departamento de Despacho que sean detenidas todas las entregas de material para el cliente en cuestión y para asegurarse del cumplimiento de esto se impondrá un bloqueo de entrega y de factura a nivel de sistemas para que no se puedan emitir documentos al cliente.

Se deberán mantener las medidas de presión y bloqueo hasta tanto el cliente se involucre de manera activa en la conciliación del estado de cuenta, para poder aclarar los puntos y el cliente salde su deuda vigente ante la entidad. De ser necesario, se generará también un bloqueo de pedidos para que el Departamento de Ventas no pueda crearle pedidos de ventas al cliente a nivel de sistemas y de esta manera sientan mayor interés en involucrarse en el proceso de cobro que se efectúa.

Finalmente, una vez recibidos los soportes de pago, comprobantes de retención solicitados y solvente el cliente. Se liberará de todo bloqueo asignado a este y se notificará a los Departamentos de Ventas y Despacho que puede reanudarse la relación comercial pero conociendo ya el historial del cliente la misma deberá manejarse con más cuidado y dedicarle más atención.

## PROPUESTA DEL NUEVO PROCEDIMIENTO DE COBRO



Fuente: Valery (2020)

Una vez determinadas las actividades con las cuales se espera agilizar el proceso de cobro del departamento, estableciendo responsabilidades a los equipos involucrados y conjugando la secuencia a seguir durante el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar; es necesario para complementar el cometido del objetivo general de la propuesta, diseñar formatos de control que permitan al equipo de Crédito & Cobranza supervisar y tener un mayor control sobre la morosidad de los deudores existentes.

Para ello, se procedió a diseñar tres formatos para llevar un mejor control en cuanto a las partidas abiertas presentes en la cuenta de cada deudor y así poder trabajar en sinergia con el departamento de ventas; el cual adquiere también responsabilidades compartidas con Crédito & Cobranza para mantener al día las cuentas con los clientes.

Primeramente, se encontrará el formato número uno (1), denominado “Lista de Facturas” consiste en un cuadro lineal donde se vaciará la información de las facturas emitidas a cuenta del cliente.



## **INSTRUCTIVO No. 1**

### **LLENADO DEL FORMATO No. 1: LISTA DE FACTURAS**

1. Registro de Información Fiscal (R.I.F) o Código del cliente en el Sistema Administrativo Productivo (SAP), normalmente los clientes con códigos son clientes con distintas plantas, sucursales y tiendas que pertenecen a una misma razón social;
2. El nombre del cliente, que es la razón social de este;
3. El número de la factura emitida a nombre del cliente;
4. La fecha factura, que es el día de emisión del documento fiscal;
5. El importe total, que es la sumatoria de la Base Imponible más la alícuota de Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre la Base Imponible del documento fiscal;
6. La base imponible, que es el importe realizado por la venta acordada en la negociación efectuada entre ambas compañías;
7. El IVA, que es la alícuota del impuesto aplicada sobre el monto de la base imponible del documento fiscal;
8. La retención del 75% del IVA, se calcula sobre el importe generado por concepto de IVA. Este renglón de la Lista de Facturas es distinto para cada cliente ya que no todos los clientes son contribuyentes especiales designados por la administración tributaria y por ende no se ven en la obligación de emitir el comprobante de retención sobre el Impuesto al Valor Agregado;
9. La retención del 2% de ISLR, Montana Gráfica al prestar el servicio de grabación de cilindros y de desarrollo de empaques abre la posibilidad a los clientes que están designados como contribuyentes especiales de aplicar la retención del 2% al monto a pagar en cuanto a la base imponible. Para el resto de las empresas del Grupo Corimon, aplicaría la retención de un 5% sobre la base imponible solamente para las facturas asociadas a alquiler de locales perteneciente a las franquicias de Tiendas Montana, C.A.;

10. El monto neto a cancelar, que es la deducción de las retenciones aplicadas por el cliente según sea el caso y si este así lo decide, del importe total del documento fiscal;
11. Los días de crédito, que son los días de plazo acordados entre las partes para el pago oportuno de la factura;
12. La fecha de vencimiento, que no es más que sumar los días de crédito a la fecha de emisión de la factura. Indica el día que culminan los días de crédito y pasa a estar vencida la obligación del cliente ante la empresa;
13. Y finalmente, los días de mora, que se obtiene de restarle al día en que se visualiza la lista de facturas la fecha de vencimiento de la factura.

**Fuente: Valery (2020)**

Manteniendo la premisa de establecer un control detallado de las cuentas por cobrar nacionales pendientes por recuperar en la contabilidad de la empresa, se considera igual de importante la recuperación de los comprobantes de retención de IVA e ISLR de manera oportuna para que no se vea afectado el flujo corriente de la facturación pudiendo así aprovechar los comprobantes de retención de IVA para reducción de los débitos fiscales originados por la facturación del periodo.

Para esto se decidió, generar un reporte donde se aprecien todas las retenciones de IVA e ISLR que el cliente aún no ha consignado ante la empresa emisora del documento fiscal. Dicho reporte es esencial para disminuir los débitos fiscales sin necesidad de registrar facturas o notas de débito, por lo que debe actualizarse de manera constante para mantener presionados a los clientes ante la mora en la entrega de comprobantes de retención.



3. Numero de factura, numero asignado al documento fiscal emitido;
4. Fecha factura, fecha de emisión del documento fiscal;
5. Retención de IVA, se marcará con una “X” si la factura mencionada en la columna 3 aún no posee comprobante de retención de IVA entregado;
6. Retención de ISLR, se marcará con una “X” si la factura mencionada en la columna 3 aún no posee comprobante de retención de ISLR entregado.

**Fuente: Valery (2020)**

Como medida de presión para los clientes que no suministren la información que ha sido solicitada por los equipos de Crédito & Cobranza y Ventas con anterioridad basada en los formatos previamente establecidos, se decidió elaborar una notificación de cobro formal para sofocar al cliente y obligarlo a dar una respuesta.

Dicha notificación se apega lo establecido en el Código de Comercio Venezolano en cuanto vencimiento de obligaciones entre compañías se refiere donde se le informa al cliente que de no proveer la información solicitada en cuanto a pagos según lo indicado en la notificación de cobro, será retenida toda mercancía, productos e inventario que pertenezca al cliente pero este en los almacenes de Montana Gráfica, C.A.

La notificación de cobro se realizará sobre un papel membretado de la compañía, estará dirigida a la empresa deudora, detallará el número de la factura, la fecha de la factura, la fecha de vencimiento de esta y los pagos por efectuar o conciliar asociados al documento, tanto para la base imponible como para la porción de impuestos correspondientes según las retenciones aplicadas por el cliente.

**FORMATO 3.**  
**NOTIFICACIÓN DE COBRO.**



Valencia, 15 de enero de 2021

**Notificación de Cobro**

Señores:

**Empresa, C.A.**

Tenga usted un cordial saludo, por medio de la presente se le informa que a la fecha no hemos recibido información sobre el pago de las facturas detalladas debajo:

| Número de Factura | Fecha Factura | Fecha Vencimiento | Base Imponible | Porción de Impuestos |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------------|
|                   |               |                   |                |                      |

En cumplimiento del artículo 122 y 123 del Código de Comercio Venezolano, se les informa que será retenida toda mercancía y materiales a su nombre que se encuentren en las instalaciones de Montana Gráfica, C.A. Hasta tanto no sean canceladas dichas facturas o suministrada información respecto a los pagos oportunos realizados asociados a las mismas.

Adicional, si no han sido enviados los comprobantes de retención de impuestos por favor enviarlos a la brevedad.

Sin más que referir y atentos a sus comentarios

\_\_\_\_\_  
**Dpto. de Crédito & Cobranza**

**Montana Gráfica, C.A.**

**Correo: [juan\\_valery@corimon.com](mailto:juan_valery@corimon.com)**

**Teléfono: 0241-613-1639**

Fuente: Valery (2020)

Es igual de importante asentar los controles administrativos necesarios para el fiel cumplimiento de las estrategias de recuperación de la cartera que permitirán agilizar el proceso de cobro realizado por el departamento de Crédito & Cobranza.

Principalmente, el equipo de Crédito & Cobranza debe realizar un seguimiento activo de las cuentas de los deudores e informarse de manera constante con los departamentos de Ventas sobre las negociaciones y Despacho sobre envíos de mercancía a los clientes para estar al tanto de la situación comercial de los deudores y poder determinar cuándo hacer un alto a las negociaciones para conciliar las cuentas.

Por su parte, el departamento de Ventas debe estar alineado con el equipo de Crédito & Cobranza para conocer el estado de la cuenta del cliente con la finalidad de no sobregirar esta cuenta y dar un mal historial de crédito al cliente.

Nuevamente, es Crédito & Cobranza quien deberá tener un control de las facturas emitidas a los clientes, velando por el pago oportuno de estas y haciendo seguimiento para que los clientes registren las facturas oportunamente; en caso de que el cliente presente inconvenientes el equipo debe velar por solventar la situación para que se finiquite el registro de la factura, bien sea consiguiendo copias certificadas de facturas extraviadas por el cliente, emitiendo documentos fiscales requeridos por los clientes o solicitando a ventas la emisión de notas de crédito por diferencia en kilos arrojados por las romanas al realizar los despachos a los clientes, o por devoluciones de material defectuoso.

Asimismo, se llevará el control de los comprobantes de retención pendientes por entregar por parte de los clientes para que no se vea afectado el flujo de la facturación de la empresa. Esto va de la mano con el seguimiento del registro de las facturas ya que para poder generar comprobantes de retención pues los clientes deben contabilizar en primera instancia la factura.

De igual manera, se buscará negociar con aquellos clientes que aleguen no poseer flujo de caja para cancelar la totalidad de su deuda vencida un plan de pago por

abonos parciales que permita disminuir la morosidad presentada por el cliente en las cuentas por cobrar nacionales de la entidad. Invitándolos a evaluar el monto total de la deuda y sus ingresos para establecer un pacto entre ambas compañías para la realización de pagos parciales a la deuda hasta el punto de finiquitar esta.

En base a lo anterior, también se negociará el registro de las facturas para la pronta emisión de los comprobantes de retención según el flujo de caja del deudor le permita, dando prioridad a las facturas que datan de mayor antigüedad para evitar la devaluación del importe del comprobante de retención y del pago de los impuestos correspondientes a facturas emitidas.

#### **6.4. Factibilidad de la Propuesta.**

Corimon, C.A. consideró factible la propuesta puesto que no fue necesario realizar ninguna erogación monetaria extraordinaria que permitiese el desarrollo y aplicación de la propuesta realizada. Puesto que todas las herramientas utilizadas: Sistema Administrativo Productivo (SAP), Microsoft Excel, Correo Electrónico, Internet, Sistema Operativo Windows 10, Computador de Escritorio, Audífonos con Micrófono, Teléfonos Fijos, Artículos de Oficinas, entre otros. Son herramientas y equipos que forman parte de las operaciones cotidianas de la organización, a las cuales se les dio un uso específico para la realización y aplicación de las estrategias propuestas para agilizar el proceso de cobro que realiza el Departamento de Crédito & Cobranza a diario.

Adicional, se evaluaron los resultados obtenidos y se consideró que la propuesta es factible tanto técnica como operativamente para la entidad. Puesto que es aplicable a todas las empresas del grupo en sus distintos mercados, otorgando así los mecanismos de presión indicados para que los clientes morosos concilien los estados de cuenta y realicen los abonos a cuenta correspondientes junto con la entrega de los comprobantes de retención que adeuden a la fecha de la conciliación.

## CONCLUSIONES

Luego de asentar las bases sobre la gestión y canalización de la recuperación de las cuentas por cobrar de una organización, así como su impacto en las finanzas de la misma. Se debe evaluar el proceso que se realizaba para llevar a cabo el cometido de recuperar con celeridad estas partidas abiertas en las cuentas de los deudores, y finalmente, intentar involucrar a todas las partes y engranajes del proceso comercial de la entidad. Se pudo diagnosticar que existían ciertos clientes que presentaban altos niveles de vencimiento en sus cuentas abiertas en la contabilidad.

Lo que llevo al pasante a diseñar las estrategias mencionadas en el presente informe, que permitirán la agilización en la recuperación de las cuentas por cobrar comerciales nacionales en la empresa Corimon, C.A.

Se pudo evidenciar que de los clientes seleccionados y categorizados como críticos para las partidas abiertas en el rubro de cuentas por cobrar de la organización; fueron efectivas las estrategias aplicadas por el pasante. Logrando este la recuperación total de dos clientes, de los tres seleccionados. Mientras que para el otro cliente, se llegó a un acuerdo entre las partes donde el deudor se comprometía a saldar su deuda a través de la realización de abonos parciales a su cuenta.

Motivado a lo anterior, se puede decir que estas estrategias son factibles para su aplicación en las distintas filiales controladas por Corimon, C.A.; ya que se ha demostrado que han tenido efecto ante los clientes morosos.

## **RECOMENDACIONES**

También es importante mantener un constante seguimiento a los clientes con mayor tendencia a extraviar facturas, alegar no recibirlas o, por sus procesos internos, no poder darles entrada a sus sistemas administrativos por alguna razón de las mencionadas en el presente informe.

Debiendo así estar al tanto del estatus de las entregas de mercancías y despachos realizados por la planta para poder estimar los días de recepción de los documentos dependiendo de la ubicación del cliente, al igual que gestionar con despacho la información de las copias firmadas y selladas como recibidas por el cliente para poder objetarles la recepción de las facturas en sus plantas y así poder enviar copias certificadas de facturas a los departamentos administrativos para poder agilizar el registro y contabilización de los documentos extraviados.

En este mismo orden de ideas, debe ser prioridad para la organización despachar y entregar toda la mercancía con su factura fiscal; evitando a toda costa los pases de salida manual y las notas de entrega, puesto que esto vuelve turbio el proceso de emisión y envío de documentos, ya que deberán esperar hasta un próximo despacho para poder enviar las facturas asociadas a las notas de entrega anteriormente emitidas al cliente.

Lo anterior se debe a que muchos clientes, alegan no poder registrar facturas digitalizadas por temas fiscales. Considerando la situación relacionada al tema de la salud, siguen existiendo clientes que son inflexibles ante el registro de las facturas que son recibidas vía electrónica.

## REFERENCIAS

- Arias Fideas (2006). **“El Proyecto de Investigación”**. 5ta Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme, C.A.
- Balestrini Acuña (1998). **“¿Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación?”**. Consultores Asociados. Caracas. Servicio Editorial.
- Carrera, S. (2017). **“Análisis De La Gestión De Cuentas Por Cobrar En La Empresa Induplasma S.A. En El Año 2015”**.
- Código de Comercio Venezolano** (1955).
- Cuesta, F. (2007). **“Gestión de la Cartera de Clientes”**.
- Fernández, M. (2007). **“Manual de Políticas y Procedimientos de Cobro y de Crédito”**.
- García, M. (2015). **“Estrategias Para El Departamento De Crédito Y Cobranzas De Ferroelectro La Gran Parada C.A., La Concordia, Estado Táchira, Que Permitan Mejorar Eficientemente Su Rentabilidad”**.
- Gonzales, Y. (2019). **“Estrategias De Cobranza Para Mejorar La Gestión Financiera De La Empresa Gamarra S.A.C., Jaén 2017”**.
- Gonzalez, I. (2012). **“Morosidad en las Entidades Financieras”**.
- Padilla, M. (2016). **“Gestión Financiera”**. Segunda Edición.
- Pérez, A. (2018). **“Las Cuentas Por Cobrar Y Su Incidencia En La Liquidez De La Corporación Universitaria Americana”**.
- Ramirez, V. (2016). **“Modelo de Crédito-Cobranza Y Gestión Financiera En La Empresa “Comercial Facilito” De La Parroquia Patricia Pilar, Provincia De Los Ríos”**.

- Ruiz, M. (2003). **“Proyecto de Simulación Empresarial, Caso: Simulador Internacional de Negocios de Carnegie Mellon University (Empresa DYPSA)”**.
- Saldivida, S. (2005). **“Propuesta Administrativa para la Optimización del sistema de Crédito y Cobranza de la Distribuidora CM los Llanos ubicada en Calabozo Estado Guárico”**.
- Sandín, E. (2003). **“Investigación Educativa desde un Enfoque Cualitativo”**.
- Schendel, D., y Hatten, K. J. (1972). **“Políticas Empresariales o Gerencia Estratégica: Una Vista más Amplia de una Disciplina Emergente. Academia de Procedimientos de Gestión”**.
- Sierra y Bravo. (1984). **“Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios”**.
- Suarez, V. (2018). **“Diseño De Un Manual De Políticas De Créditos Y Cobranzas Para Disminuir La Cartera Vencida De La Empresa Mueblerías Palito S.A., Periodo 2017-2018”**.
- Taylor, H. (2018). **“Definición de Cartera de Clientes”**.
- Vallejos, Y. (2008). **“Forma de Hacer un Diagnóstico en la Investigación Científica. Perspectiva Holística”**.
- Villaseñor (1998). Tomado de Saldivida, S. (2005). **“Propuesta Administrativa para la Optimización del sistema de Crédito y Cobranza de la Distribuidora CM los Llanos ubicada en Calabozo Estado Guárico.**