

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL  
CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA DE  
LA COMPAÑÍA SERVICIOS NUTRESA COSTA RICA, S.A.  
PARA EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2021**

**AUTORA  
PAMELA SOLERA CORDERO**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA, 2021  
MARZO, 2021**

## Contenido

<b>Contenido .....</b>	<b>2</b>
<b>Contenido de Tablas.....</b>	<b>7</b>
<b>Contenido de Gráficos .....</b>	<b>8</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>13</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>16</b>
<b>Proyecciones.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>47</b>
<b>Crédito.....</b>	<b>47</b>
<b>Proceso de otorgamiento de crédito .....</b>	<b>48</b>
<b>Factura .....</b>	<b>49</b>
<b>Cuentas por cobrar.....</b>	<b>50</b>
<b>Estado de cuenta .....</b>	<b>51</b>
<b>Morosidad.....</b>	<b>51</b>
<b>Ciclo de cobro .....</b>	<b>52</b>
<b>Objetivo de cobranza.....</b>	<b>52</b>
<b>Características de la cobranza.....</b>	<b>52</b>
<b>Políticas de cobranza .....</b>	<b>53</b>
<b>Gestión de Cobranza .....</b>	<b>54</b>
<b>Mecanismos de cobro.....</b>	<b>54</b>
<b>Cobro administrativo.....</b>	<b>55</b>
<b>Cobro judicial.....</b>	<b>56</b>
<b>Incobrabilidad.....</b>	<b>56</b>
<b>Estimación por incobrables.....</b>	<b>57</b>
<b>Administración .....</b>	<b>58</b>

<b>Proceso administrativo.....</b>	<b>58</b>
<b>Gestión .....</b>	<b>59</b>
<b>Planificación .....</b>	<b>60</b>
<b>Sistema de Control Interno .....</b>	<b>61</b>
<b>Importancia del sistema de control interno .....</b>	<b>61</b>
<b>Propósito del sistema de control interno .....</b>	<b>62</b>
<b>Objetivos del sistema de control interno .....</b>	<b>63</b>
<b>Componentes del control interno .....</b>	<b>64</b>
<b>Responsables del control interno.....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>70</b>
<b>Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>70</b>
<b>Tipo de Investigación .....</b>	<b>71</b>
<b>Exploratoria .....</b>	<b>71</b>
<b>Correlacional.....</b>	<b>72</b>
<b>Descriptiva.....</b>	<b>72</b>
<b>Diseño de la Investigación.....</b>	<b>72</b>
<b>Fuentes de Información .....</b>	<b>74</b>
<b>Fuentes primarias .....</b>	<b>74</b>
<b>Fuentes secundarias.....</b>	<b>74</b>
<b>Muestra de la Investigación.....</b>	<b>75</b>
<b>Población .....</b>	<b>75</b>
<b>Muestra.....</b>	<b>75</b>
<b>Inclusiones y exclusiones. ....</b>	<b>76</b>
<b>Unidades de Análisis.....</b>	<b>77</b>
<b>Instrumentos .....</b>	<b>80</b>
<b>Cuestionario.....</b>	<b>80</b>
<b>Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos .....</b>	<b>81</b>
<b>Método de Análisis de Datos .....</b>	<b>81</b>
<b>Procedimiento de Recolección de Datos.....</b>	<b>82</b>
<b>Contenido de la Recolección de Datos .....</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
<b>Cuestionario para el Personal del Departamento de Cartera.....</b>	<b>83</b>

<b>Pregunta número 1</b> .....	<b>83</b>
<b>Pregunta número 2</b> .....	<b>85</b>
<b>Pregunta número 3</b> .....	<b>86</b>
<b>Pregunta número 4</b> .....	<b>88</b>
<b>Pregunta número 5</b> .....	<b>89</b>
<b>Pregunta número 6</b> .....	<b>90</b>
<b>Pregunta número 7</b> .....	<b>92</b>
<b>Pregunta número 8</b> .....	<b>93</b>
<b>Pregunta número 9</b> .....	<b>94</b>
<b>Pregunta número 10</b> .....	<b>95</b>
<b>Pregunta número 11</b> .....	<b>96</b>
<b>Pregunta número 12</b> .....	<b>97</b>
<b>Pregunta número 13</b> .....	<b>98</b>
<b>Pregunta número 14</b> .....	<b>99</b>
<b>Pregunta número 15</b> .....	<b>100</b>
<b>Pregunta número 16</b> .....	<b>101</b>
<b>Pregunta número 17</b> .....	<b>102</b>
<b>Pregunta número 18</b> .....	<b>103</b>
<b>Pregunta número 19</b> .....	<b>104</b>
<b>Pregunta número 20</b> .....	<b>105</b>
<b>Pregunta número 21</b> .....	<b>106</b>
<b>Pregunta número 22</b> .....	<b>107</b>
<b>Pregunta número 23</b> .....	<b>107</b>
<b>Pregunta número 24</b> .....	<b>108</b>
<b>Pregunta número 25</b> .....	<b>109</b>
<b>Pregunta número 26</b> .....	<b>109</b>
<b>Pregunta número 27</b> .....	<b>110</b>
<b>Pregunta número 28</b> .....	<b>110</b>
<b>Pregunta número 29</b> .....	<b>111</b>
<b>Pregunta número 30</b> .....	<b>113</b>
<b>Pregunta número 31</b> .....	<b>113</b>
<b>Pregunta número 32</b> .....	<b>114</b>

Pregunta número 33 .....	115
Pregunta número 34 .....	116
<b>Cuestionario aplicado a funcionarios de otras empresas .....</b>	<b>116</b>
Pregunta número 1 .....	117
Pregunta número 2 .....	118
Pregunta número 3 .....	119
Pregunta número 4 .....	120
Pregunta número 5 .....	121
Pregunta número 6 .....	123
Pregunta número 7 .....	124
Pregunta número 8 .....	125
Pregunta número 9 .....	126
Pregunta número 10 .....	127
Pregunta número 11 .....	127
Pregunta número 12 .....	129
Pregunta número 13 .....	129
Pregunta número 14 .....	131
Pregunta número 15 .....	131
Pregunta número 16 .....	132
<b>Debilidades en el Departamento de Cartera.....</b>	<b>133</b>
<b>CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>135</b>
Conclusiones .....	135
Recomendaciones .....	137
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....</b>	<b>139</b>
Objetivo general.....	140
Objetivos específicos.....	140
Glosario .....	140
Propuesta.....	142
Tabla 5: Requisitos para el Proceso de Crédito.....	142
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>150</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>157</b>
Apéndice A .....	157

<b>Cuestionario colaboradores Cartera .....</b>	<b>157</b>
<b>Apéndice B.....</b>	<b>160</b>
<b>Cuestionario aplicado a representantes del sector .....</b>	<b>160</b>
<b>Apéndice C .....</b>	<b>163</b>
<b>Constitución Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.....</b>	<b>163</b>
<b>Apéndice D .....</b>	<b>164</b>
<b>Solicitud de Crédito .....</b>	<b>164</b>

### Contenido de Tablas

<b>Tabla 1: Lista de personas a quienes se aplicará el cuestionario .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 2: Matriz de conceptualización para enfoque cuantitativo .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 3: Requisitos solicitados por Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. para otorgar créditos .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 4: Requisitos solicitados por empresas del sector para otorgar créditos .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 5: Requisitos para el Proceso de Crédito .....</b>	<b>142</b>

## Contenido de Gráficos

<b>Gráfico 1 Departamentos a las que se debe reforzar el proceso de otorgamiento de crédito</b>	<b>86</b>
<b>Gráfico 2 Documentos para el otorgamiento de crédito</b> .....	<b>87</b>
<b>Gráfico 3 Instrumentos que contribuyen a resguardar los bienes en la institución</b> .....	<b>88</b>
<b>Gráfico 4 Criterios para actualizar el crédito de un cliente en la institución</b> .....	<b>90</b>
<b>Gráfico 5 Departamento que debe evaluar y cuestionar los riesgos en el proceso en Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.</b> .....	<b>91</b>
<b>Gráfico 6 Periodicidad para realizar la gestión de cobro en la institución</b> .....	<b>93</b>
<b>Gráfico 7 Frecuencia de notificación a los clientes sobre el saldo adeudado en la institución</b> .....	<b>95</b>
<b>Gráfico 8 Intervalo de tiempo para la gestión de cobro</b> .....	<b>97</b>
<b>Gráfico 9 Estrategias de cobro efectivas en la institución</b> .....	<b>98</b>
<b>Gráfico 10 Periodo de actualización de información en la institución</b> .....	<b>100</b>
<b>Gráfico 11 Exigencia al cliente de actualizar información</b> .....	<b>101</b>
<b>Gráfico 12 Actualizar la información del cliente debe ser requisito</b> .....	<b>102</b>
<b>Gráfico 13 Frecuencia con la que el cliente debe actualizar la información en Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.</b> .....	<b>103</b>
<b>Gráfico 14 Medios más efectivos para el seguimiento de cobro en la institución</b> .....	<b>105</b>
<b>Gráfico 15 Actividades para detectar posibles cuentas incobrables en la institución</b> .....	<b>111</b>
<b>Gráfico 16 Periodicidad de la evaluación de riesgos</b> .....	<b>115</b>
<b>Gráfico 17 Documentos para el otorgamiento de crédito en otras empresas</b> .....	<b>119</b>
<b>Gráfico 18 Instrumentos que contribuyen a resguardar los bienes en empresas del sector</b> .....	<b>120</b>
<b>Gráfico 19 Criterios para actualizar el crédito de un cliente en el sector</b> .....	<b>121</b>
<b>Gráfico 20 Departamento que debe evaluar y cuestionar los riesgos en el proceso en otras empresas</b> .....	<b>122</b>
<b>Gráfico 21 Frecuencia de notificación de deuda en otras empresas</b> .....	<b>123</b>
<b>Gráfico 22 Intervalo de tiempo para la gestión de cobro en otras empresas</b> .....	<b>124</b>
<b>Gráfico 23 Estrategias de cobro efectivas en otras empresas</b> .....	<b>126</b>
<b>Gráfico 24 Frecuencia con la que se debe actualizar la información en otras empresas</b> ....	<b>128</b>

**Gráfico 25 Medios más efectivos para el seguimiento de cobro en empresas del sector .....130**  
**Gráfico 26 Actividades para detectar posibles cuentas incobrables..... 132**

## Resumen

La presente investigación se realizó en la empresa costarricense Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., cédula jurídica 3-101-695692. Dicha entidad es un centro de servicios administrativos a las compañías del Grupo Empresarial domiciliadas en Costa Rica y a los negocios en Centro América.

Este estudio consistió en analizar las actividades y el sistema de control interno implementado en el Departamento de Cartera, el que se encarga de realizar la gestión de las cuentas y el acompañamiento en el proceso de cobro a los clientes de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, con el propósito de exponer las debilidades presentes en el proceso e introducir las mejoras necesarias para lograr el cometido de la investigación.

En esa línea, se llevó a cabo tres procesos esenciales, los cuales son los siguientes:

1. Identificar las actividades aplicadas en el sistema de control interno establecido para la gestión de cobranza de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.
2. Determinar la efectividad del sistema de control interno existente en la gestión de cobranza de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.
3. Diseñar una propuesta para el fortalecimiento del sistema de control interno en la gestión de cobranza de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. en procura de mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar que se generen en las distintas entidades de Grupo Nutresa.

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar las actividades y el sistema de control interno aplicados en la gestión de cobranza (proceso de cobro y crédito) de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., con el propósito de determinar las debilidades existentes e introducir las mejoras que sean requeridas, para esto se realizaron diferentes propuestas, entre otras, el diseño de estrategias de cobro y la implementación de nuevos controles para subsanar las deficiencias identificadas en los diferentes procesos asociados con la gestión de cobranza.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### Planteamiento del problema

Grupo Nutresa es una corporación de negocios domiciliada en Colombia y está compuesta por empresas líderes en América en el área de la alimentación, tales como carnes, helados, chocolates, semillas y galletas. En el 2015, se tomó la decisión de adquirir las compañías Galletas Pozuelo, DCR, S.A. y Americana de Helados, S.A., entre otras, ubicadas en Costa Rica, con el fin de ampliar su participación en el mercado de América Central.

Debido a que esta corporación está compuesta por muchas entidades, cada una con su estructura organizacional, buscando la forma de ser más eficientes y reducir costos, se implementó la estrategia de crear un centro de servicios compartidos, conocido como Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., con el fin de brindar, desde una sola plataforma, los procesos que son transversales para todos los negocios. Uno de estos servicios es el Área Contable y Financiera.

En ese sentido, en el Área Financiera está el Departamento de Cartera, el cual tiene como objetivo gestionar y garantizar la recuperación de las cuentas de los distintos negocios del Grupo Nutresa. En este Departamento se siguen detectando oportunidades de mejora en los procesos; por cuanto, a pesar de que fue conformado desde hace cinco años, en Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. la necesidad de los distintos negocios del Grupo y la dinámica del mercado siguen creciendo.

Por consiguiente, se debe determinar si los controles establecidos cumplen con el cometido de mitigar las carencias que se puedan presentar en la operatividad del Departamento, en procura de que no se comprometa la recuperación de las cuentas de los clientes. Además, es requerido identificar si las intervenciones implementadas en dicha unidad son suficientes para mitigar los riesgos que se presenten, tanto a lo interno como a lo externo.

De tal modo, que es prioritario investigar si las intervenciones en los procesos cumplen con un objetivo principal que coadyuve con la funcionabilidad de las áreas, siempre optando por la productividad y la eficiencia. Ahora bien, respecto de las cuentas por cobrar, es preciso identificar:

si los controles son efectivos; los procedimientos definidos para declarar como incobrables las cuentas de los clientes morosos y la suficiencia de la documentación que se entrega para gestionar un proceso de cobro administrativo o judicial.

Adicionalmente, se evidencia la necesidad de desarrollar esta investigación en el Departamento de Cartera para valorar aquellos problemas que se estén presentando, a los cuales, a la fecha del presente trabajo, la administración no ha podido dar una pronta solución. Se conoce que identificar y establecer las medidas administrativas requeridas para subsanar las debilidades en los procesos y en las gestiones puede hacer más efectiva la gestión de cobranza de las cuentas, ya que el propósito del tema que se analiza es detectar oportunidades de mejora, e introducir las acciones requeridas, a efecto de generar valor a la administración de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., y hacer más efectiva y oportuna la recuperación de la cartera de crédito.

Según lo mencionado anteriormente, se evidencia la necesidad de validar los procesos con los involucrados, cuestionar hasta dónde conocen la política, los acuerdos a nivel de servicio y las acciones que deben realizar en la gestión de las cuentas que tienen a su cargo; ya que debido al modelo de negocio a los que se brinda el servicio de cartera, los procesos pueden variar debido a los diferentes canales de venta que tiene los negocios.

Ante la situación planteada, se considera oportuno elaborar una investigación que analice a profundidad los factores que pueden intervenir en el control interno del Departamento de Cartera de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.; evaluando los mecanismos de operación vigentes y las mejoras que se pueden introducir en la gestión de cobranza (proceso de crédito y cobro), a efecto de brindar servicios efectivos en las diferentes empresas del citado Grupo.

Como producto de esa necesidad que se identifica en el Departamento de Cartera de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, se plantea la hipótesis siguiente, la cual guiará el desarrollo de la presente investigación para dar respuesta al planteamiento propuesto.

¿Evaluar la efectividad del sistema de control interno implementado en el Departamento de Cartera de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. para la gestión de cobranza?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar los factores que intervienen en el control interno para la gestión de cobranza de la Compañía Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. para el primer trimestre del 2021.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar las actividades aplicadas en el sistema de control interno establecido para la gestión de cobranza de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.
2. Determinar la efectividad del sistema de control interno existente en la gestión de cobranza de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.
3. Diseñar una propuesta para el fortalecimiento del sistema de control interno en la gestión de cobranza de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., en procura de mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar que se generen en las distintas empresas de Grupo Nutresa.

## **Justificación**

Al Departamento de Cartera de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, le corresponde la gestión administrativa de las cuentas por cobrar de los negocios del Grupo, requiere que se efectúe una evaluación de los factores que intervienen en el proceso de crédito y cobro; valorando integralmente el sistema de control interno existente, el cual, en algunos casos, afecta la oportunidad con que se ejecuta la gestión de cobranza.

Es importante mencionar, que el mercado donde operan los clientes de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. es muy dinámico y siempre se encuentra en un constante cambio, que, entre otros aspectos, debe adaptarse a las políticas impositivas del Gobierno.

Respecto de la entidad, fue constituida en el 2015, bajo la estrategia de centro de servicios compartidos con los negocios de Grupo Nutresa, que incorpora el Departamento de Cartera,

encargado de la gestión de las cuentas por cobrar de los negocios. La empresa se encuentra ubicada en las instalaciones de Galletas Pozuelo DCR, S.A, en la Uruca, San José, Costa Rica. La compañía está debidamente inscrita en el Registro Nacional. Ver Apéndice C.

Se entiende que las gestiones de cobro se obstaculizan por los elementos externos e internos en el país, cuyos elementos impiden capitalizar continuamente las ventas y la recuperación de estas; por tanto, se debe estudiar las causas y proponer iniciativas que mitiguen la materialización de cualquier riesgo o eventualidad. De tal manera, se debe optar por evaluar y rediseñar las intervenciones que al momento de la investigación se están practicando, realizando las evaluaciones que sean requeridas, a efecto de introducir las mejoras que sean necesarias en los procesos establecidos, o de ser necesario, fijar nuevos mecanismos de acción.

Las intervenciones que se manifiestan en el proceso normalmente son definidas por los encargados del proceso; es decir, las personas que llevan a cabo la operatividad. Siendo así, permite tener una visión completa de los métodos y esquemas en el ambiente; sin embargo, puede que las valoraciones que se utilicen al momento de tomar decisiones no sean las adecuadas, por cuanto los intereses son comprometidos por la necesidad de incrementar las ventas, no tomando las previsiones requeridas al otorgar crédito a algunos clientes, razón por la cual al realizar esta investigación, se analizará integralmente, las actuaciones de empleados de la empresa, como de externos interesados en acudir a créditos al adquirir productos.

Del mismo modo, se puede lograr dar un contexto más detallado sobre las necesidades de los clientes, provocando un mayor entendimiento e interés en la industria; tratando de motivar a que se realicen las acciones necesarias para subsanar situaciones que pueden determinarse en la gestión de cartera y ventas, que a la fecha no han sido atendidas. En ese sentido, esta investigación se enfoca en áreas y puntos claves en la gestión de cualquier empresa, principalmente las comerciales; buscando aplicar, de ser necesario, experiencias exitosas en compañías similares.

Por las razones mencionadas anteriormente, el propósito del estudio es analizar los procedimientos existentes en la gestión de cobranza de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, a fin de proponer las recomendaciones que sean oportunas para hacer más efectiva dicha

gestión; de forma tal, que le permita identificar oportunamente y tomar las acciones que sean pertinentes, ante cualquier riesgo que se compruebe; específicamente en la recuperación de las cuentas pendientes de cobro.

Es importante recalcar, que la necesidad de diseñar e implementar una efectiva y oportuna gestión de cobro es fundamental para mantener en la empresa la liquidez requerida para atender las obligaciones con proveedores y mejorar el servicio a los clientes, y con ello, lograr la rentabilidad que se requiere para cumplir los objetivos de la organización. Si esto no se logra, la empresa podría enfrentar problemas en los procesos productivos, en la atención de las obligaciones financieras y en las expectativas de crecimiento. Es debido a esto, que se desarrolla esta investigación, a efecto de identificar los factores que intervienen en el proceso de la gestión de cobranza y proponer las alternativas de solución; de forma tal, que el servicio que brinda Servicios Nutresa Costa Rica, S.A sea de calidad y acorde con las exigencias de las empresas a las cuales les presta el servicio que se analiza.

Ahora bien, para dar visibilidad al estudio, es imperativo realizar un análisis de los resultados de las nueve carteras de Centro América del último bimestre del 2020 y el primer bimestre del 2021, que gestiona el Departamento investigado. Ergo, importante mencionar, que los resultados fueron afectados por la enfermedad causada por el nuevo coronavirus, conocido como SARS-CoV-2. A continuación, los resultados del análisis efectuado:

1. Anualmente, la institución se propone metas de gestión en cada Departamento, el indicador para la unidad investigada es la rotación de la cartera, de esta manera, pueden identificar el tiempo que tarda en recaudar el dinero que adeuda a Grupo Nutresa. Asimismo, la entidad va midiendo, mensualmente, la rotación de cartera promedio por año, el cual desde enero 2021 hasta marzo 2021, se vio afectado en un 25%.
2. De acuerdo con el punto anterior, Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, también se propone una meta mensual de vencimiento mayor a 60 días, la cual tiene como propósito dar visibilidad al estado de las cuentas que pueden perjudicar la recuperación de los negocios, en el lapso de enero 2021 hasta marzo 2021, se ve una afectación del 7%, lo cual, a nivel de región, se encuentra en el promedio de su cumplimiento.

3. En cuanto a las cuentas por cobrar mayor a 90 días, se identifica que, en el primer trimestre del 2021, la cartera aumentó un 25%, siendo febrero el que incrementó significativamente en un 15% en comparación con enero.
4. Seguidamente, se identifica que existen cuentas por cobrar mayores a 360 días, en donde febrero 2021 representa el mes con mayor peso en el cuatrimestre. Dichas cuentas afectan y se califican como incobrables para los negocios en cuestión; sin embargo, debido a la pandemia y las restricciones en los países se ha mantenido un constante contacto y seguimiento a los clientes para que cumplan con sus deudas.

Según estas explicaciones, se desarrollará la investigación sobre el tema mencionado en la compañía Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., a fin de diseñar una propuesta de valor para la resolución de las debilidades que se presentan en la gestión de cobranza; de forma tal, que se mitiguen los riesgos de incobrabilidad; potenciar las actividades que se deben realizar en los procesos asociados a esta gestión y proponer nuevas actividades que permitan lograr la recuperación de las cuentas por cobrar, de manera satisfactoria.

### **Antecedentes**

El estudio ejecutado en el área de control interno, financiero y administrativo, a lo largo de los años, ha permitido la evolución de la información en las empresas, debido a que los componentes asociados con los sistemas de control interno juegan un papel de suma importancia en las estrategias para permanecer en el mercado y alcanzar con ello, los objetivos previstos por dichas organizaciones.

En ese sentido, los análisis de diferentes autores permiten dar una visión más integral de la importancia y la utilidad de la definición, implementación y perfeccionamiento de los sistemas de control interno, en el logro de los objetivos empresariales y en la salvaguarda y custodia de activos, así como en el procesamiento y generación de información oportuna y confiable para las diferentes administraciones, a fin de ser competitivas en un entorno cada vez más globalizado.

Debido a esto, se ve la necesidad de exponer los estudios realizados en diferentes países, demostrando que las inquietudes o circunstancias, no solo son relevantes en una empresa; sino, que son cruciales en las entidades y en los desarrollos productivos en el mundo.

Así las cosas, los diferentes estudios enfocados en el conocimiento y la teoría asociados a los sistemas de control interno, sus componentes orgánicos y funcionales y su puesta en operación en diferentes empresas públicas y privadas, evidencian la necesidad y urgencia de toda organización de establecer y dar seguimiento constante a los diferentes procesos, en un afán de valorar riesgos y establecer mecanismos de control que coadyuven con la oportuna y efectiva toma de decisiones.

Los estudios que se desarrollan seguidamente se efectuaron en organizaciones de diferentes países, incluido Costa Rica, lo cual permite comparar y analizar los alcances de cada investigación, a fin de delimitar el alcance del estudio que se realizará en la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., con el objetivo de generar valor agregado a esta compañía.

### **Tesis Internacionales**

La primera investigación consultada la realizan Alva, Santillan (2020) para la Universidad Privada del Norte, Perú, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera, quienes investigan sobre “Tratamiento contable y tributario del arrendamiento financiero en la empresa Inversiones y Transportes Marisa EIRL, Trujillo 2019”. El objetivo general de esta investigación fue “Determinar el tratamiento contable y tributario del arrendamiento financiero en la empresa Inversiones y transportes Marisa E.I.R.L., Trujillo 2019.” (p.16). Asimismo, definen como objetivos específicos:

1. Establecer el tratamiento contable en el reconocimiento de activos inmovilizados por arrendamiento financiero.
2. Establecer el tratamiento contable y tributario en la depreciación e intereses por activos inmovilizados mediante arrendamiento financiero.
3. Determinar el tratamiento tributario del crédito fiscal en el Impuesto General a las ventas en el arrendamiento financiero.

4. Estimar las diferencias temporales e impuesto a la renta diferido en el arrendamiento financiero. (p.16)

Alva *et al* (2020) aplican una metodología cuantitativa y concluyen que los intereses en los contratos de arrendamiento deben estipularse en el contrato con su arrendador con el fin de que, la empresa se vea beneficiada con el gasto deducible en el cálculo de impuesto para la renta. En función a lo concluido, el autor indica las siguientes recomendaciones:

1. La empresa debe realizar un adecuado análisis de sus contratos de arrendamientos, ya que de esa manera podrá determinar si se encuentra dentro del ámbito de la aplicación de la NIIF 16 “Arrendamientos” o desestimar a aquellos que no califican como arrendamientos o aquellos menores a 1 año y de bajo valor y, de igual forma descartar a los arrendamientos sobre renta variable.

2. La aplicación de la NIIF 16 conlleva a un cambio en la presentación de los estados financieros y que a su vez generan cambios en los ratios [sic] financieros; por tal motivo es necesario que las empresas determinen las incidencias que trae consigo esta norma lo antes posible, ya que estos cambios pueden afectar a una correcta toma de decisiones.

3. Llevar el control en papeles de trabajo, detallando las diferencias entre el resultado tributario con el resultado de la implementación de la NIIF 16, así como también seguir los lineamientos plasmados en los artículos 18° y 19° de la Ley del Impuesto General a las Ventas, con la finalidad de evitar las contingencias tributarias que pueden producirse.

4. Capacitar de forma correcta a las áreas relacionadas para la aplicación de la NIIF 16 “Arrendamientos”, con la finalidad de implementar esta norma de manera óptima ante los posibles efectos pueda tener.

5. Usar el presente trabajo de investigación como fuente de consulta para futuras investigaciones, ya que se detalla la aplicación de la NIIF 16 y su incidencia contable y tributaria en la empresa de Transportes Marisa EIRL. (p. 60)

De acuerdo con la investigación elaborada, se ve la necesidad de analizar y profundizar su estudio con el fin de, tener un mayor conocimiento sobre los términos, condiciones, características y circunstancias que se pueden presentar al definir contratos con los clientes.

Coronel (2016), para optar por el grado académico de Contador Público, en la Universidad de Señor de Sipán, Perú, generó su tesis sobre “Estrategias de Cobranzas y su relación con la morosidad en la entidad Financiera Mi Banco- Jaén 2015.” Formulando el siguiente objetivo general para la investigación “Determinar la relación de las estrategias de cobranza en la reducción de la morosidad en la entidad financiera Mi Banco -Jaén.” (p. 32) Según la necesidad encontrada, los autores se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las estrategias de cobranza en la entidad financiera Mi banco.
2. Analizar la morosidad de la Entidad Financiera Mi Banco.
3. Implementar estrategias de cobranza para mejorar la morosidad en la Entidad Financiera Mi Banco. (p. 32)

Bajo esta misma idea y forma, Coronel (2016) aplicó una metodología cuantitativa y concluye que la entidad debe realizar un análisis de la situación económica de sus clientes, para lograr establecer diferentes alternativas para sus clientes y de esa manera, lograr una disminución en el saldo vencido de sus clientes. Adicionalmente, para finalizar indica, que el personal debe estar debidamente capacitado para realizar el proceso de otorgamiento de préstamos y poder recuperar los mismos, por lo que deben contar con los instrumentos y herramientas adecuadas para ejecutar la tarea. Por consiguiente, el autor indica las siguientes recomendaciones:

1. Implementar Las estrategias de cobranza con el propósito de reducir la morosidad en la entidad financiera Mibanco – Jaén, estas estrategias permitirían tomar decisiones que mejoren la calidad de cartera de la entidad Mibanco, la cual contara con disminución de morosidad y mayor rentabilidad, a su vez mayor liquidez en sus transacciones, operaciones e intermediación monetaria rubro al que se dedica.

2. Se debe considerar en el proceso de la otorgación de los préstamos, de manera objetiva y precisa un análisis riguroso de la situación económica financiera de sus clientes, a la vez se debe ofrecer alternativas de solución para los diferentes tipos de morosos, con la finalidad de mejorar la cultura de pago de sus clientes, así mismo, obtener referencias personales y sociales las cuales ayudaran a determinar la condición moral y comportamiento social.

3. Se debe considerar en el proceso de la otorgación de los préstamos, de manera objetiva y precisa un análisis riguroso de la situación económica financiera de sus clientes, a la vez se debe ofrecer alternativas de solución para los diferentes tipos de morosos, con la finalidad de mejorar la cultura de pago de sus clientes, así mismo, obtener referencias personales y sociales las cuales ayudaran a determinar la condición moral y comportamiento social.

4. Se debe aplicar las estrategias de cobranza, teniendo como prioridad la cobranza formal para obtener la rápida recuperación de cartera morosa, del mismo modo que la intermediación bancaria se relaciona con la pronta recuperación de los créditos en morosidad, y lo más importante el área de negocios que se encarga de la otorgación de los préstamos y personal de recuperaciones debe estar capacitados para gestionar la otorgación de préstamos, y la recuperación de los mismos minimizando los riesgos al momento de la otorgación y durante la vigencia del préstamo, para lo cual deben contar con las herramientas, e instrumentos necesarios y básicos,. Esto le permitirá a la Entidad financiera Mibanco contar con una mejor calidad de cartera ya que identificara a los mejores clientes para su atención, ya que minimizara los riesgos de caer el [sic] morosidad desde la el primer contacto con el cliente por parte de sus colaboradores quienes se encargan de la atención respectiva.

5. Seguir aplicando las estrategias de cobranza, las cuales beneficiara a la entidad financiera Mibanco en el crecimiento sostenible, con calidad de cartera, y sus clientes con óptima cultura de pagos. (p. 115)

El aporte que realiza Coronel (2016) en esta investigación es una de las más relevantes ya que, muestra la necesidad de establecer, renovar y analizar las estrategias de cobro que utilizan las entidades financieras, las cuales deben ser aptas para su clientela.

La siguiente investigación consultada, la realiza Jaramillo (2017) para la Universidad Privada Norbert Wiener, Perú, con el tema “Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC, 2017”, para optar por el título de Contador Público. Establece el objetivo general “Proponer un plan de implementación de control interno para mejorar la efectividad de las cuentas por cobrar y pagar de la empresa GCF Holdings SA” (p. 21). A su vez, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar la efectividad del control interno en las cuentas por cobrar y pagar de la empresa GCF Holdings SAC.
2. Categorizar la implementación de control interno y la efectividad de las cuentas por cobrar y pagar, sus subcategorías apriorísticas y emergentes que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.
3. Diseñar un plan de control interno que permita mejorar la efectividad de las cuentas por cobrar y pagar a través de la disminución del índice de morosidad de los clientes de la empresa GCF Holdings SAC.
4. Validar los instrumentos para el diagnóstico y la propuesta plan de implementación de control interno a través del juicio de expertos.
5. Evidenciar la viabilidad del plan de implementación de control interno para mejorar la efectividad de las cuentas por cobrar y pagar a través de flujo-gramas, datos estadísticos y proporciones. (p. 22)

Este estudio aplica una metodología cuantitativa. A partir de la investigación realizada, Jaramillo (2017) determina que la empresa GCF Holdings carece de un sistema de control interno que le brinde un eficiente proceso de cobranza, que le permita contar con liquidez. Además, no cuenta con un adecuado proceso de pago ya que, según el diagnóstico realizado, se detectó que existe la posibilidad de duplicidad en los pagos, debido a que no hay una adecuada distribución de funciones en el área de cobranza y pagos. El autor realiza las siguientes recomendaciones afines a su estudio:

1. Para la falta de control interno se recomienda implementar el control interno de acuerdo a los pasos y procesos establecidos especificados en la propuesta de la

presente investigación, el cual además contribuirá a la organización interna de la empresa.

2. Es necesario seguir identificando oportunidades de mejor para con ello disminuir los riesgos de la organización, por lo que se debe evaluar todas las áreas para saber si se necesita mejorar o implementar procesos para la efectividad en el desarrollo de las actividades del día a día.

3. La empresa GCF Holdings debe redistribuir las funciones, de tal forma que haya un solo encargado tanto de la realización de los pagos, como de las cobranzas.

4. Tomar el modelo del plan de implementación de control interno de la propuesta e implementarlo en la empresa para que de tal modo haya un equilibrio entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar y tengan un buen ciclo financiero sin caer en el déficit económico.

5. La propuesta al estar desarrollada en base a los componentes del COSO I, esta estructura puede ser replicada en las distintas áreas de la organización, por ello se recomienda continuar con la implementación de control interno en toda la organización identificando en primer lugar las áreas críticas, ya que son estas las que necesitan con urgencia un control adecuado para el bien estar de la organización.  
(p. 115)

Es necesario destacar la importancia del estudio mencionado ya que, genera una base sólida sobre los acontecimientos en los procesos de cobro en esta investigación y como objetivo primordial, buscar la efectividad del sistema de control interno y sus procedimientos.

Seguidamente, Mora, Muñiz, (2017) en investigación realizada para optar por el grado académico de Contador Público en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, desarrolla el tema “Propuesta de control interno para cuentas por cobrar en la empresa PROMOCHARTERS S.A.” en la cual se plantea como objetivo general “Propuesta de control interno de cuentas por cobrar en PROMOCHARTERS S.A” (p. 5). En este orden de ideas, Mora, Muñiz, (2017) se establecen diferentes objetivos específicos, como conocer los cargos que tiene el Departamento de Cuentas por Cobrar, establecer las políticas de crédito y procedimientos de cobros con el fin de, lograr una recuperación de la cartera vencida.

Mora *et al.* (2017) aplican una metodología cuantitativa, y finiquitan su investigación expresando que la entidad estudiada establece sus créditos por medio de contratos y que es necesario que firmen un instrumento financiero válido para la institución. Adicionalmente, mencionan que una vez el cliente se encuentre en mora, el ejecutivo debe dar seguimiento para lograr una recuperación inmediata. El autor, producto de la investigación efectuada, plantea las siguientes recomendaciones:

1. La empresa PROMOCHARTERS S.A. requiere que se involucre a la comercialización de vuelos internacionales y servicios adicionales, en la ciudad, tomando en cuenta su expansión en medios tecnológicos no tradicionales, relacionados en internet, es decir, expandir las estrategias de crédito en redes sociales, considerando los datos del cliente y una pre aprobación de crédito, para luego que se refleja la documentación real este crédito sea aprobado totalmente con un riesgo mínimo.
2. Las tendencias que poseen las cuentas incobrables de la empresa PROMOCHARTERS S.A. deben de disminuir al momento que se aplican las múltiples estrategias de comunicación para que los clientes puedan acceder a convenios de pago y oriente su compromiso a generar rentabilidad en la organización.
3. La comunicación en el área de ventas, facturación, crédito y cobranza está [sic] relacionadas entre sí y se recomienda que la supervisión debe de estar reflejada en un sistema de CRM para garantizar la información real, disminuir los riesgos y ampliar las Ventas de vuelos, todo con base al estudio y análisis del cliente.
4. Debe de aplicarse un sistema de manejo y control con una base de dato o gestión de un CRM en la [sic] operaciones de la empresa PROMOCHARTERS S.A. con el fin de que se comparta adecuadamente la información de aprobación o negación de un crédito para con el cliente, a la vez se establece un proceso rígido en la cobranza para que exista liquidez en la organizaron presionando al cliente, siempre aplicando una oferta mejorada en la forma de recuperar la cartera atrasada o vencida. (p. 72)

Cabe precisar que el alcance de esta investigación es similar al tema en estudio, debido a que el enfoque procura establecer un sistema de control interno en el proceso de cuentas de cobrar y con ello, generar la recuperación de la cartera, por lo que muestra la necesidad de establecer dicho sistema en el procedimiento de cobro

Nole, (2015), en la tesis de investigación para optar por el título profesional en Auditoría, Finanzas y Proyecto de Inversión de la Universidad de Señor de Sipán, Perú, desarrolló una investigación sobre el tema “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zona Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque, S.A- 2015”, e incorpora como objetivo general “Determinar la relación entre las estrategias de cobranza y la morosidad de pagos de servicios en EPSEL, S.A - Ferreñafe.” (p. 22) Por su parte, plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las estrategias de cobranza en EPSEL, S.A –Ferreñafe.
2. Determinar el nivel de la morosidad de pagos de servicios en EPSEL, S.A. – Ferreñafe.
3. Proponer estrategias de cobranza en mejora de la morosidad de pagos de servicios en EPSEL, S.A. – Ferreñafe. (p. 22)

En este orden de ideas, el autor utiliza la metodología cuantitativa y Nole, (2015), concluye que la empresa presenta gran deficiencia en el cobro y un alto nivel de morosidad en las cuentas de sus clientes. Seguidamente, expresa que debe utilizar un software que le permita disminuir la cartera vencida y generar valor en la gestión de Cuentas por Cobrar. De acuerdo con la investigación realizada, el autor formula las siguientes recomendaciones:

1. Plantear tácticas de cobranza para modernizar la morosidad en EPSEL, S.A – 2015.
2. Mejorar las estrategias de cobranza para mejorar la morosidad de pagos en EPSEL S.A. – Ferreñafe.
3. Suspender el servicio de forma rápida, brinda facilidades de refinanciamiento de deuda, y finalmente reinvertir lo recaudado en obras

4. Implementar las estrategias de cobranza para mejorar la morosidad de pagos de servicios en EPSEL S.A. (p. 98)

El estudio mencionado permite crear mayor fundamento en las estrategias que se deben realizar en los Departamentos de Cartera y la necesidad de que el sistema fortalezca el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa.

Pérez, Ramos (2016) realizan su trabajo de tesis sobre “Implementación de un Sistema de Control Interno en las Cuentas por Cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Bagservis SAC, en Trujillo, en el año 2016” para optar por el título profesional de Contador Público en la Universidad Privada del Norte, Perú. Los autores formulan como objetivo general “Analizar la incidencia de la implementación del sistema de control interno en la liquidez de Bagservis SAC.” (p. 15) y se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Describir los procesos actuales de control interno de las cuentas por cobrar de BAGSERVIS SAC.
2. Evaluar la liquidez actual de BAGSERVIS SAC.
3. Establecer e implementar un sistema de control interno de las cuentas por cobrar.
4. Evaluar el impacto del sistema de control interno de las cuentas por cobrar en la liquidez. (p.15)

Pérez *et al.* (2016), aplican el método cuantitativo en su estudio y, por consiguiente, lograr finiquitar su estudio expresan la necesidad de que el sistema de control interno propuesto fortalezca la recuperación de la cartera e incremente significativamente los movimientos en los extractos bancarios de la Compañía. En el estudio realizado, señalan que el personal no está siendo capacitado, debilidad que impide la correcta ejecución de los procesos y sus responsabilidades. De tal manera, al concluir con lo detectado, los investigadores plantean las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario que la empresa conozca adecuadamente a su cliente antes de otorgar un crédito, haciendo uso de herramientas como las centrales de riesgo.
2. Continuamente realizar las mejoras del Control Interno de las Cuentas por Cobrar establecido. Con el fin de obtener mayores utilidades y así poder alcanzar los objetivos propuestos, la gerencia debe desarrollar políticas que promuevan la eficiencia y eficacia en todas las actividades de la empresa, así como también implementar controles internos en las demás Áreas de la Empresa, como herramienta útil y eficaz que permita controlar, a través de sus técnicas y procedimientos, los créditos que se otorgan en la empresa, minimizar pérdidas e incrementar los ingresos.
3. Los procedimientos establecidos en el Manual deberían cumplirse para garantizar que las operaciones de la empresa se ejecuten de manera satisfactoria.
4. Es recomendable que se cobre interés por el retraso en el pago, a los clientes que no han cumplido con el pago de su deuda, para así obtener ingresos extraordinarios por intereses de mora. (p .105)

Es necesario recalcar que, la investigación mencionada respalda los ideales y la naturaleza de un buen control interno en el Departamento de Cuentas por Cobrar, la misma busca la la efectividad en los procedimientos y en el sistema de control interno; por lo que si se logra cumplir las pautas propuestas, la empresa se verá mayormente beneficiada.

Rebolledo (2015), confeccionó su investigación para la Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Ecuador, presentando el tema “Procedimiento de control interno contable para departamento de Cartera y Cobranza en Distribuidora Farmacéutica”, con el propósito de optar por el grado académico de Ingeniería de Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas, CPA. De tal manera, presenta el objetivo general “Diseñar procedimientos de control interno para el departamento de cartera y cobranzas, que permita la recuperación de la cartera vencida y la eficiencia y liquidez de la Distribuidora Farmacéutica de Babahoyo” (p. 2). Los objetivos específicos del estudio son:

1. Fundamentar científicamente las bases teóricas referentes a Procedimientos de Control Interno.
2. Evaluar las áreas de Cartera y Cobranzas identificando inconvenientes.
3. Validar la propuesta a través de expertos del área contable. (p. 2)

El autor emplea la metodología cuantitativa, por medio de la cual Rebolledo (2015) logra concluir que el tener un sistema de control interno inadecuado para el Departamento de Cartera y Cobranza puede materializar riesgos indebidos por lo que, se debe replantear los procedimientos en función de las necesidades del Departamento. Adicional, el establecer dicho sistema correctamente asegura la eficiencia de los resultados económicos y el constante crecimiento de la institucional. A razón de los resultados obtenidos y la conclusión alcanzada producto de la investigación realizada, en el trabajo de graduación se recomienda lo siguiente:

1. Procesos de control interno contable para el departamento de cartera y cobranza que permitiría manejar en una forma adecuada los créditos dados a clientes.
2. Con la aplicación de la propuesta de proceso de control interno contable, permitirá a la empresa en el departamento cartera y cobranza, tener una real liquidez que permita una solvencia económica y hacer los desembolsos oportunos a proveedores.
3. A través de la propuesta de proceso de control interno contable del departamento de cartera y cobranza, la empresa adquiere mayor confianza, seguridad y credibilidad de las gestiones comerciales.
4. Asesorar al personal el manejo correcto de la propuesta del proceso de control interno contable de cartera y cobranza, que permita la eficiencia del manejo de la recuperación de los créditos concedidos a los clientes.
5. Con el manejo de control interno contable en el departamento de cartera y cobranzas, se va a lograr el manejo correcto de la concesión de créditos y la recuperación eficiente de las cobranzas a los clientes de la empresa.

6. Con el manejo de control interno contable en el departamento de cartera y cobranzas, se va a lograr el manejo correcto de la concesión de créditos y la recuperación eficiente de las cobranzas a los clientes de la empresa. (p. 67)

Las conclusiones y recomendaciones expuestas por el autor, permiten mostrar los defectos de un sistema y procesos mal planteados en el Departamento de Cartera y Cobro y con ello, pueden identificarse las debilidades que puede tener la empresa en estudio.

Silva, (2018), en la investigación realizada para la Universidad Privada del Norte, Perú, con el tema “Control de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa importaciones V&C S.AC, 2017”, a fin de optar por el grado académico de Contador Público, plantea como objetivo general “Determinar de qué manera el control en cuentas por cobrar incide en la liquidez de la empresa Importaciones V&C S.A.C., 2017.” (p. 3) De tal manera, establece como objetivos específico, asociados a esta investigación:

1. Determinar de qué manera las Políticas de Cobranza inciden en la Liquidez de la empresa Importaciones V&C S.A.C., 2017.
2. Determinar de qué manera las Políticas de Límites de Crédito inciden en la Liquidez de la empresa Importaciones V&C S.A.C., 2017.
3. Determinar de qué manera un manual de funciones incide en la Liquidez de la empresa Importaciones V&C S.A.C., 2017. (p. 3)

Dicha investigación emplea un método cuantitativo, Silva, (2018) finiquita su investigación señalando el efecto que precede cuando se implementa una política de cobranza en el Departamento de Cuentas por Cobrar y destaca los buenos resultados obtenidos en comparación al 2016. Además, indica que mantener y respetar los límites de crédito permite que la empresa sea más anuente y no facilite crédito a clientes que no tienen la capacidad de pago. El escritor realiza las siguientes recomendaciones afines a su estudio:

1. Al implementar un control en las cuentas por cobrar, se recomienda que estos controles implementados sean monitoreados y evaluados periódicamente, para que

así la empresa continúe con la adecuada ejecución en sus operaciones con la finalidad de tener una liquidez que le permita cumplir con sus proveedores, obligaciones financieras u otras deudas.

2. Se recomienda que la empresa Importaciones V&C examine y actualice periódicamente las políticas de cobranzas, ajustándose a la necesidad de la empresa, siempre que tenga la finalidad de recuperar las deudas vencidas y las que están por vencer, también se debe monitorear los cobros semanal o quincenalmente, para la mejora continua, y tener información real y confiable que ayude a la mejor toma de decisiones.

3. Se recomienda que la empresa Importaciones V&C examine y actualice periódicamente los límites de crédito, ajustándose a la necesidad de la empresa, teniendo como siempre la finalidad de reducir las cuentas por cobrar.

4. Se recomienda monitorear la implantación del manual de funciones, haciendo énfasis en el área de cobranzas, para que éste incida en el resultado positivo de las cuentas por cobrar. (p. 75)

El estudio demuestra la importancia de establecer una política de cobro y que la misma sea respetada por los integrantes del proceso, de lo contrario, pueden suceder repercusiones como el aumento de morosidad e incobrabilidad.

De la revisión de los antecedentes nacionales, se determina que los siguientes estudios contribuyen con un análisis practicado en el área de gestión de crédito y cobro, las cuales pueden ser de utilidad para direccionar la investigación que se realiza en la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.

### **Tesis Nacionales**

Alarcón, C., Herrera, Mejía, Salazar (2017), en su tesis para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad de Costa Rica, titulada “Propuesta de un nuevo sistema de trabajo para la mejora de la gestión de crédito y cobro basado en tecnologías de información para la empresa AGEAGRO S.A”, estableció como objetivo general “Proponer un nuevo sistema

de trabajo, basado en la tecnología de información para la mejora en la gestión de crédito y cobro de la empresa AGEAGRO S.A, mediante el análisis de los procesos actuales y la normativa contable vigente en materia aplicable a la empresa, así como cuales herramientas informáticas pueden ser adaptadas e implementadas para lograr este objetivo.”. Asimismo, establecen sus objetivos específicos:

1. Analizar el segmento de mercado donde se desenvuelve la empresa y la normativa contable aplicable a esta, por medio de un estudio de las perspectivas teóricas y marcos regulatorios pertinentes.
2. Determinar la realidad actual de la empresa describiéndola en términos de su giro de negocio y la contextualización de su entorno, centrándose en aquellos procesos de gestión de la cartera de crédito y cobro.
3. Determinar conclusiones y recomendaciones, con el fin de que la administración puede implementar la propuesta desarrollada.

Este trabajo aplica una metodología cuantitativa, Alarcón, C *et al.* (2017) finiquita su investigación expresando que en la actualidad los sistemas de información son la herramienta primordial en las empresas y por lo cual, es de vital importancia que dicho sistema se encuentre actualizado y apegados a la realidad del negocio. En cuanto a políticas, el autor señala que no existe una correcta transferencia de conocimiento y de funciones en la empresa por lo que, el criterio se centra en una sola persona lo cual, los procesos se vuelven dependientes al conocimiento de una persona. El escritor realiza las siguientes recomendaciones afines a su estudio:

1. Concluida la evaluación de los sistemas propios de la compañía y de las necesidades reales de la empresa por manejar su información de manera más ágil y llegar a conclusiones más profundas más allá de lo contable, se recomienda la implementación del aplicativo desarrollado en este trabajo, ya sea en el corto o mediano plazo. Este va de la mano con el objetivo de una empresa familiar como es el caso de AGEAGRO, S.A., pues genera una mejor posibilidad de conocer las características de sus clientes más a fondo, además de poder interactuar con la información en una manera más amigable, gracias a las interfaces del aplicativo.

2. Es indispensable para la compañía diseñar una política de estimación para cuentas por cobrar que se adecue a la gestión operativa de la empresa, con la finalidad de reflejar la realidad económica e información oportuna y veraz.

3. Diseñar una política interna de crédito y cobro que exprese la filosofía de la compañía tomando como base las mejores prácticas, la cual se oriente a evaluar y categorizar a los clientes. De igual forma, se debe elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos correspondientes a las áreas de compras y ventas, donde se indiquen las funciones y responsabilidades de cada colaborador. (p. 136)

Con esta investigación, se reconoce que los alineamientos que el autor da a la empresa aportan un mayor conocimiento sobre las debilidades identificadas en los sistemas de información de la institución lo cual, se relaciona con la investigación, dado que i es parte de la problemática de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.

Seguidamente Alarcón, J., Mata, C., Mata, S., Mora (2016), para la Universidad de Costa Rica, con el tema “Diseño del sistema contable y de control interno para la empresa FHM OKYNAWA S.A.” Esta investigación se realizó con el fin de optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública para lo cual proponen como objetivo general:

Diseñar un sistema contable para la Empresa FHM OKYNAWA S.A de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera y un sistema de control interno para el sistema contable, basado en el COSO 1, con el fin de generar información financiera confiable, veraz, representativa y objetiva para la toma de decisiones y salvaguarda de los activos de la empresa. (p. 22)

A partir de ese objetivo general, los autores plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Recopilar la base teórica NIIF, COSO 1, y con otras normativas aplicables para dar el fundamento conceptual al desarrollo de la propuesta. Además, contextualizar el medio en el que se desenvuelve la empresa, mediante la investigación de la

industria, para determinar la condición actual de este tipo de negocios, y definir los aspectos clave que corresponda.

2. Realizar un diagnóstico del contexto actual de la empresa y su entorno, mediante la indagación con la administración, para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, de esta manera poder obtener la base para las propuestas.

3. Analizar la situación actual de la empresa, a fin de determinar los puntos críticos y factores de éxito del negocio, que sirvan como base para el desarrollo de la propuesta del sistema contable y sistema de control interno.

4. Diseñar el sistema contable de la empresa de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables, que permita a la entidad registrar y presentar información financiera confiable, veraz, representativa y objetiva para la toma de decisiones. Además, diseñar el sistema de control interno para el sistema contable, tomando como base la guía de buenas prácticas COSO 1 para lograr la efectividad de las operaciones y salvaguarda de los activos.

5. Realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes al caso. (p. 22)

En esta investigación se aplica una metodología cuantitativa, con la cual los autores concluyen que la compañía no tiene un control interno adecuado que pueda identificar las oportunidades de mejora en sus procesos y con ello, se demuestra que los manuales no se encuentran oficializados, puesto que no se han establecido en un documento formal donde se defina la forma de proceder en cada proceso. Adicionalmente, identifican que la institución no cuenta con una política de crédito y cobro que les permita determinar el alcance y las precauciones que deben tomar en el Departamento de Cuentas por Cobrar. A partir de los resultados obtenidos, los autores formulan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el sistema contable propuesto en el proyecto en el capítulo IV, con la finalidad que la Compañía tenga a su disposición una herramienta que le facilite el adecuado manejo y presentación de la información financiera, permitiéndole además contar con información exacta y veraz para la toma de decisiones.

2. Implementar el sistema de control interno propuesto en el proyecto en el

capítulo IV, con la finalidad de garantizar la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, así como obtener una mayor seguridad de que tanto las actividades como los recursos están dirigidos al cumplimiento de los objetivos definidos por la entidad.

3. Realizar un estudio por medio del cual se valore la posibilidad de contratar un contador general; debido a la importancia de la existencia de una persona que se encargue exclusivamente del manejo y preparación de la información contable de la Compañía. La contratación será responsabilidad de la Administración.

4. Conforme al crecimiento que vaya obteniendo la Compañía, es importante que se considere la posibilidad de contratar una mayor cantidad de personal, lo cual permite que exista una adecuada segregación de funciones y por ende favorece a un mejor desempeño por parte de cada uno de los funcionarios en sus puestos.

5. Creación de un manual de puestos [sic] así como un manual de políticas y procedimientos, los cuales le permitan a los colaboradores ejecutar las tareas de forma eficaz y eficiente en cumplimiento con lo establecido en los documentos formales.

6. Creación de una política de crédito y cobro, en la cual se definan formalmente los criterios para conceder un crédito, así como las condiciones y términos de pago del mismo, con la finalidad de tener control sobre las cuentas por cobrar y con ello evitar que los clientes no cancelen sus deudas de forma oportuna.

7. Digitalizar el proceso de control de inventario, con el objetivo de tener un control más confiable, exacto y oportuno sobre las salidas y entradas de cada uno de los insumos requeridos para la ejecución de los distintos proyectos en los que participa la Compañía.

8. Designar una fecha, la cual deberá ser por lo menos una vez al año, para realizar un conteo físico del inventario, lo cual permita identificar la existencia de un posible deterioro del valor del mismo y ajustar el valor para efectos de reporte al cierre fiscal.

9. Estudiar y analizar la posibilidad de implementar la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral, la cual le permite a la Compañía medir tanto el desempeño [sic] así como los resultados de la misma desde un punto de vista

estratégico y mediante una perspectiva general, facilitándole contar con información necesaria e indispensable para la toma de decisiones.

Alfaro, Flores, Marín, Rodríguez, Tapia (2017), desarrollan la investigación para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad de Costa Rica, denominada “Propuesta para la mejora de la gestión contable y estructura de control interno en la empresa ElectroCare S.A.”, para lo cual definen el siguiente objetivo general:

Diseñar una propuesta de mejora de la gestión contable y estructura de control interno para la Compañía, por medio del desarrollo de un análisis de la situación actual de la empresa de acuerdo con la normativa aplicable, enfocado en los procesos contables y gestión de control interno, para generar una propuesta integral que facilite la toma de decisiones de la administración. (p. 8)

En función del objetivo mencionado, establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Definir y comprender los principales elementos relacionados con el entorno de la Compañía, así como aspectos teóricos vinculados con el manejo de la contabilidad y control interno según la normativa aplicable.
  2. Describir las diferentes áreas y procesos operativos que intervienen en la elaboración de procesos contables y de la estructura de control interno.
  3. Realizar un diagnóstico sobre las áreas claves identificadas en capítulos anteriores, con base en la normativa aplicable, que intervienen en el diseño del sistema contable y en la propuesta de la estructura de control interno de la Compañía.
  4. Elaborar una propuesta desde un punto de vista integral, con soluciones concretas a los procesos contables y controles a nivel interno de la entidad, con base en las Normas Internacionales de Información Financiera y demás normativa aplicable.
  5. Redactar las conclusiones y recomendaciones.

Los autores aplican una metodología cuantitativa y dada la investigación realizada, Alfaro *et al* (2017) acaba su trabajo señalando que la institución debe crear un entorno en el cual pueda identificar sus deficiencias u oportunidades en los principales procesos de la organización, permitiéndose abarcar los posibles riesgos que pueden presentarse en los mismos. Además, indica que fundar manuales de procedimientos permite el buen funcionamiento de los departamentos puesto que, los mismos establecen ejemplos y procedimientos de como deben proceder y en qué términos. En esta investigación, los autores formulan las siguientes recomendaciones:

1. Realizar análisis constantes sobre los factores que influyen en la elaboración de una estructura de control interno o procesos contables, con la finalidad de mantener actualizados los elementos que afectan a la Compañía y de esta forma poder tomar las acciones requeridas para el desarrollo adecuado de las operaciones.
2. Implementar los manuales de procedimientos generados en la propuesta para la mejora de la gestión contable, con el propósito de obtener un mecanismo que les permita optimizar y estandarizar los mismos; asimismo, que les permita capitalizar el conocimiento adquirido de manera más oportuna, en el proceso de inducción del personal.
3. Implementar la propuesta de control interno desarrollada en el presente trabajo, con el objetivo de contar con una herramienta que promueva la eficiencia operativa y ayude en la obtención de información financiera integra y de calidad, de acuerdo con la normativa aplicable.
4. Identificar las necesidades de operación de puestos, de forma tal que le permita establecer manuales de puestos definidos que sirvan como herramienta para mitigar riesgos significativos en sus áreas operativas por medio de la segregación de funciones.
5. Finalizar la implementación del sistema mediante la migración de la mayor cantidad de procesos a SAP, con el fin de mantener almacenada toda la información en un solo sistema y aprovechar al máximo las funcionalidades que ofrece el mismo, que van desde el seguimiento que se le puede dar a una transacción, hasta la generación de reportes que servirán para tomar decisiones de forma más oportuna.
6. Realizar la revisión oportuna sobre las políticas contables utilizadas

actualmente como parte de la documentación financiera, con el objetivo de reflejar en dicha información únicamente los principios aplicables al giro de negocio de la Compañía. (p. 196)

Es oportuno señalar, que el estudio mencionado muestra la importancia de establecer manuales de procedimientos oficiales, puesto que son requeridos por el personal para realizar una buena labor en las tareas asignadas. En ese sentido, el autor señala la necesidad de realizar análisis constantes de los factores que interceden en la estructura y los procedimientos establecidos.

Caballeros, Guzmán, Leiva, Vargas, M., Vargas, K.V (2018), en procura de optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, realizan una investigación para la Universidad de Costa Rica, con el tema “Propuesta de un sistema de control interno para el mejoramiento de las cuentas por cobrar y el ciclo de compras e inventario de la Farmacia Cavalei, S.A.”, en la cual establecen el siguiente objetivo general:

Diseñar una propuesta de sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar y del ciclo de compras e inventario de la Farmacia CAVALEI S.A, con el fin de apoyar la toma de decisiones para el logro de los objetivos de la empresa.

Asimismo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la industria en que opera la empresa y los conceptos teóricos que darán sustento al desarrollo del trabajo.
2. Desarrollar una propuesta de un sistema de control interno para las cuentas por cobrar y del ciclo de compras e inventario según las necesidades y la naturaleza de la empresa.
3. Plantear las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos de la propuesta del sistema de control interno.

En esta investigación se aplica una metodología cuantitativa, en la cual Caballeros *et al* (2018) informan que el sistema de control interno de la compañía carece de puntos importantes para que se aplique integralmente y de tal manera, la institución se resiste a definir nuevos procesos. Por otro lado, manifiestan que no existe una identificación ni evaluación de los riesgos en los Departamentos por lo cual no existe una visibilidad sobre la forma de orientar al personal en la toma de decisiones. Por último, se señala que en la empresa no se realiza una evaluación del sistema de control interno, por lo que no se identifican las mejoras y las debilidades en los procesos que existen para corregirlas. En esta investigación, los autores formulan las siguientes recomendaciones:

1. Con el propósito de que CAVALEI S.A. cuente con un adecuado sistema de control interno, que permita el logro de los objetivos y evite que se materialicen los riesgos, se recomienda aprobar la propuesta planteada en este trabajo de investigación y ponerla en práctica, debido a que la misma está orientada a mejorar los procesos de control interno existentes para las cuentas por cobrar y del ciclo de compras e inventario.
2. Con respecto a la propuesta presentada, se hace hincapié en la importancia de que la gerencia comunique las mejoras y las mantenga a disposición de los colaboradores, además, que se transmitan los conocimientos y se brinden las capacitaciones necesarias para ponerla en práctica. Es preponderante que la farmacia implemente en primera instancia la propuesta realizada para el componente ambiente de control, lo anterior debido a que esta es la base para un efectivo control interno.
3. Es importante que la farmacia realice un monitoreo de la propuesta brindada, con el fin de verificar que su diseño y funcionamiento se adapten a las necesidades cambiantes del entorno, con ello poder identificar deficiencias y riesgos que contribuyan a la mejora continua de los procesos. (p. 115)

El estudio mencionado permite descubrir la importancia y la necesidad de realizar constantemente evaluaciones de la gestión, efectividad y eficacia del sistema de control interno en

los diferentes departamentos que conforman la institución, puesto que esto permite generar una mejora continua y competitiva en la empresa.

Castro (2018), en la investigación titulada “Propuesta de un sistema de gestión financiera para la empresa perfiles ABC que permita mejorar su gestión comercial”, realizada con el fin de optar por el título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad de Costa Rica, plantea como objetivo general “Implementar un sistema de gestión financiera en la empresa Perfiles ABC Costa Rica que permita evaluar su situación financiera actual y que funcione como una herramienta de apoyo para mejorar la toma de decisiones de la Junta Directiva”. A partir de este objetivo, propone los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer los fundamentos teóricos de modelos y herramientas de gestión financiera aplicables al desarrollo de la investigación, así como al entorno en el que se desenvuelve la empresa en estudio.
2. Describir los aspectos de la empresa, los antecedentes, la situación actual, su estructura operacional y financiera.
3. Analizar la información de estados financieros auditados por un periodo de cinco años, aplicando herramientas y modelos de análisis que diagnostiquen la situación financiera actual de la empresa.
4. Realizar una propuesta de un sistema de gestión financiera para el mejoramiento de la gestión comercial de la empresa según lo determinado en la investigación.
5. Presentar las conclusiones y las recomendaciones derivadas del trabajo de investigación a realizar. (p. 3)

A partir de la investigación realizada, Castro (2018) concluye que la institución no realiza análisis de los indicadores financieros, situación que impide concretar el estado de la empresa en cuanto a su situación financiera y, por ende, la empresa se expone a la toma de decisiones que podrían no ser convenientes. Además, se determina que el periodo medio de cobro es muy alto en comparación al crédito facilitado a los clientes; por lo que se propone un plan de acción para poder lograr una recuperación fructífera a final de cada año, de tal manera, que se disminuya el periodo

medio de pago. La investigación desarrollada, permitió formular las recomendaciones que se detallan:

1. Por otra parte, es necesario que la empresa implemente la realización del análisis financiero de forma periódica. Si bien es cierto, lo más recomendable sería crear un área financiera en la cual exista una persona que tenga a su cargo la realización de este análisis, no obstante, esto implicaría incurrir en un gasto adicional para la empresa. Sin embargo, considerando que la empresa está atravesando por un periodo de recuperación de la inversión, no resulta favorable elevar mucho sus gastos. A pesar de lo anterior, no se puede aplazar por mucho tiempo la implementación de este tipo de análisis, ya que esta herramienta va a permitir que los tomadores de decisiones cuenten con información relevante y por ende exista una mejora en su gestión financiera.

2. En lo que respecta a la rentabilidad sobre el patrimonio de Perfiles ABC, es necesario que la empresa trate de reducir en la mayor cantidad posible los gastos operativos que actualmente tiene, siempre y cuando no se genere una afectación en la operativa de la empresa y en la prestación de sus servicios. En este sentido, es recomendable llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los mismos en el que se pueda determinar cuáles son imprescindibles para la empresa y cuáles no, y que por ende se puedan eliminar por completo aquellos que no lo son o en su defecto reducir tales gastos.

3. Asimismo, lo antes mencionado ayudará a mejorar los márgenes de utilidad de la empresa e impactaría positivamente en la rentabilidad. Sin embargo, los gastos mencionados anteriormente en la propuesta del área financiera y gestión de ventas, como lo es la contratación del agente de ventas y de la persona encargada de realizar el análisis financiero, no serían tomados en cuenta como parte de la reducción de gastos, puesto que se considera que ayudarían a mejorar la gestión de la empresa, por lo cual serían los únicos gastos adicionales en los cuales se recomendaría incurrir.

4. En cuanto a la gestión de cuentas por cobrar, es importante que la empresa ponga atención en mejorar el período medio de cobro, el cual actualmente es de 97

días y el cual seguiría siendo ese en los próximos cinco años según la proyección de estados financieros. De ese modo, lo anterior también ha sido causa de que el flujo normal de efectivo de la empresa se vea afectado, el cual no ha resultado suficiente para alcanzar a cubrir todas las actividades tal como se evidenció en el análisis hecho.

5. En cuanto a la gestión de cuentas por cobrar, es importante que la empresa ponga atención en mejorar el período medio de cobro, el cual actualmente es de 97 días y el cual seguiría siendo ese en los próximos cinco años según la proyección de estados financieros. De ese modo, lo anterior también ha sido causa de que el flujo normal de efectivo de la empresa se vea afectado, el cual no ha resultado suficiente para alcanzar a cubrir todas las actividades tal como se evidenció en el análisis hecho.

6. En tercer lugar, se recomienda a la empresa implementar políticas de descuento por pronto pago a sus clientes, lo cual serviría de incentivo para ellos. De ese modo, se sugiere por ejemplo en un principio otorgar un 2% de descuento por facturas entre el rango de ₡100,000 y ₡500,000; un descuento de 5% a facturas mayores de ₡500,000. (p. 145-150)

Rocha (2019), desarrolló en su tesis para optar por el grado de Bachillerato de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, titulada “Actualización del manual de procedimientos del Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos”, en la que estableció como objetivo general:

Actualizar el manual de procedimientos para el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos a octubre 2019, con el fin de contar con información actualizada que contribuya en su productividad y eficiencia. (p. 13)

En procura de alcanzar dicho objetivo, Rocha (2019), incorporó los objetivos específicos que se presentan a continuación:

1. Identificar los principales procedimientos que se realizan en el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos y que requieren actualización.
2. Analizar el manual de procedimientos en el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos.
3. Proponer el manual de procedimientos con las mejoras identificadas del Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos. (p. 13)

A partir del estudio realizado, Rocha (2019) expone que para disponer de manuales de procedimientos actualizados, es necesario que el proceso que se realiza también sea actualizado, puesto que identificó actividades que se repetían y se señalaban funcionarios responsables, quienes no estaban vinculados con el proceso. En función de lo mencionado, se logra actualizar 8 procesos y 10 sub procesos importantes en la gestión administrativa del Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos. En esta investigación, Rocha (2019) formula las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos poner en práctica el presente manual, debido a que en este se plantea la manera correcta de ejecutar las actividades, además contempla las políticas y normativa vigente para cada procedimiento.
2. Se recomienda realizar una revisión anual de los procesos que se desarrollan en el Manual de Procedimientos con el fin de poder determinar la existencia de variaciones en los procedimientos y así poder desempeñar sus respectivas modificaciones.
3. Se recomienda utilizar el formato personalizado que se diseñó en el modelo Bizagi de este trabajo ya sea para ampliaciones o actualizaciones de este y otros manuales relacionados, con el fin de mantener la estandarización de estos.
4. Es recomendable que el Manual de Procedimientos se utilice como un instrumento para el proceso inducción.

5. Se recomienda generar un plan de actualización del Manual de Procedimientos para lograr mayor eficiencia en la ejecución del proceso.

6. Se recomienda que el manual para la Elaboración y Aprobación de Actividades de Control se divulgue a todos los funcionarios del municipio, esto para la importante actualización o creación de los manuales de procedimientos ya que resultan ser útiles para la Insitución [sic]. (p. 141)

La investigación refiere a diferentes herramientas que pueden contribuir con la actualización de los procedimientos de la Municipalidad y seguido a ello, un manual para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades en la institución.

Sequeira, Vega (2020), desarrollada investigación para la Universidad Nacional, con el tema “Evaluación de la gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, Nicoya, Guanacaste, periodos 2017-2018.” Tal investigación se realizó con el propósito de optar por el título de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera. En esta tesis se establece como objetivo general “Evaluar las características y condiciones que inciden en la gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, Nicoya, Guanacaste.” (p. 23) Asimismo, formulan los objetivos específicos que se detallan, a fin de desarrollar la citada investigación:

1. Comprobar el cumplimiento de los requerimientos legales de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas S.A.
2. Verificar la existencia de una estructura organizacional, políticas y reglamentos que fundamenten la planificación estratégica.
3. Analizar los procedimientos de control interno de Autorepuestos Hermanos Vargas S.A.
4. Examinar las cuentas de los estados financieros conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera.
5. Elaborar una propuesta de gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera que permita gerenciar de una manera eficiente la empresa. (p. 23)

En el desarrollo de esta investigación, Sequeira *et al* (2020) aplican una metodología cuantitativa y producto del trabajo realizado, concluye que la compañía en su manual de puestos no muestra la estructura organizacional, lo cual impide que la comunicación fluya entre la jefatura inmediata y el funcionario. Además, señala que no existen políticas, normativas y reglamentos en los departamentos, lo cual crea una inconsistencia en el seguimiento y gestión de los funcionarios. Los autores formulan las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario dar una inducción más completa al empleado referente al puesto, las características y la dependencia del mismo, entregar de forma física cuáles son sus responsabilidades por escrito, con el fin de que exista un respaldo en caso de que la empresa tuviera que pasar por algún problema de índole laboral y legal. Se recomienda a su vez que el manual se ajuste al puesto de Gerente General para que posea un asistente. Además, se debe adecuar el puesto de coordinador de crédito y cobro para que también incluya entre sus obligaciones la de cumplir con los aspectos contables y financieros, lo que se podría actualizar al puesto de Coordinador y Auxiliar contable.
2. Se recomienda un manual de planificación estratégica en donde aparte de misión, visión, objetivos y organigrama también se propongan metas a corto y mediano plazo para la empresa, que incluya estrategias, en el apartado de la propuesta se adjunta un documento con lo anteriormente solicitado.
3. Se propone crear normativas y políticas, que permita coordinar y direccionar las funciones de los trabajadores alineadas al propósito de la empresa.
4. Se recomienda que la empresa elabore un manual de políticas internas en las cuales quede implícito todos aquellos temas considerados de orden y acatamiento de los empleados. En el documento de la propuesta se propone un manual de políticas para la empresa.
5. Dar seguimiento al manual de control interno para que a más tardar en el año 2020 esté avalado por el Ministerio de Trabajo como lo establece la ley. Se recomienda que una vez que esté autorizado se imprima y se le reparta una copia a cada uno de los empleados. (pp. 110 – 111)

Por último, Villalobos (2018), en la investigación titulada “Comportamiento de la morosidad en los créditos de consumo, otorgados en la Sucursal del Banco De Costa Rica ubicada en el Distrito Primero del Cantón Central de la Provincia de Puntarenas desde el año 2015 hasta el año 2017”, desarrollada en la Universidad Técnica Nacional, para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública, definió como objetivo general “Determinar el comportamiento de la morosidad de los créditos de consumo otorgados desde el año 2015 hasta el año 2017 de la sucursal del Banco de Costa Rica del cantón Central, distrito Primero de la Provincia de Puntarenas” (p. 15)

En procura de alcanzar el referido objetivo general, los autores proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Describir en qué consiste la morosidad crediticia en la sucursal del Banco de Costa Rica del cantón Central de la Provincia de Puntarenas.
2. Identificar los motivos que influyeron para el incumplimiento de los clientes en sus obligaciones de pagos a los créditos de consumo, de la sucursal del Banco de Costa Rica del cantón Central de la Provincia de Puntarenas.
3. Determinar las consecuencias que genera la morosidad en los pagos de créditos otorgados a los clientes en la sucursal del Banco de Costa Rica del cantón Central, distrito Primero de la Provincia de Puntarenas. (p. 15)

Para el desarrollo de esta investigación, Villalobos (2018) aplica la metodología mixta; y producto del trabajo realizado, concluye que es fundamental instaurar estrategias de cobro en el Banco, con el fin de lograr una mayor recuperación en las cuentas por cobrar. Dado el estudio realizado, el autor formula las siguientes recomendaciones:

1. Disminuir la morosidad en los créditos de consumo aplicando diferentes estrategias de cobro, con el fin de captar más ingresos.
2. Establecer un procedimiento determinado de fiscalización con respecto a la documentación que presentan los futuros clientes de créditos de consumo, para garantizar si realmente tienen la capacidad económica para hacer frente a la deuda a mediano, corto o a largo plazo.

3. Reforzar la política de cobro con referencia a los arreglos de pago establecidas por el Banco de Costa Rica, sucursal ubicada en distrito Primero cantón Central de la Provincia de Puntarenas, con el fin de disminuir la morosidad y minimizar los gastos que se generan por el proceso de cobro administrativo y judicial.

4. Introducir arreglos de pagos especiales específicos para deudores en situaciones de desempleo, que les permita hacer frente a las obligaciones contraídas con el Banco de Costa Rica, sucursal ubicada en distrito Primero cantón Central de la Provincia de Puntarenas, orientados a créditos de consumo.

5. Es necesario que las pólizas de desempleo que adquiere el Banco de Costa Rica, sucursal ubicada en distrito Primero cantón Central de la Provincia de Puntarenas, para los clientes con créditos de consumo, se apliquen en caso de despido con y sin responsabilidad patronal, pues estas no obtendrán ingresos por un periodo indefinido.

6. Capacitar al personal de cobro para ser asesores financieros más que solo cobradores, para hacer más eficiente la recuperación de la cartera de créditos de consumo del Banco de Costa Rica, sucursal ubicada en distrito Primero cantón Central de la Provincia de Puntarenas.

7. Crear nuevas estrategias de cobro para evitar el traslado de los deudores a cobro judicial.

8. Establecer una política de seguimiento de cobro a corto plazo a los deudores de créditos de consumo, con el fin de garantizar el pago de sus obligaciones. (pp. 94-96)

Se considera que los antecedentes citados, tanto internacionales como nacionales, se constituyen en importantes fuentes de información para el desarrollo del presente proyecto de investigación, es decir, se reconoce un valor agregado de los asuntos que planteen los autores en sus trabajos, creando oportunidades para profundizar en el tema por desarrollarse, toda vez que se desprende de tales documentos, la importancia de los sistemas de control interno en los procesos de crédito y cobro de cualquier compañía, los cuales son útiles en la generación de información confiable y oportuna para la toma de decisiones y para la recuperación de los adeudos que los clientes mantengan con las empresas.

## **Proyecciones**

La presente tesis pretende mediante su desarrollo, analizar el sistema de control interno existente en la gestión de cobranza de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., con el propósito de recomendar las mejoras que sean requeridas; de forma tal, que se alcance los objetivos que dicho sistema persigue, dentro de los cuales se tiene la generación de información gerencial oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Para el logro de lo anterior, se establece la metodología de investigación necesaria para que se alcancen los objetivos previstos, para lo cual se comprobará la efectividad del citado sistema de control interno y se analizarán las mejoras que requiere, las cuales se recomendarán a la administración de la empresa referida.

Para estos propósitos se ejecutarán las siguientes actividades:

1. Se desarrollará una investigación de las actividades establecidas por parte del Departamento de Crédito y Cobro, específicamente en la gestión de cobranza; de manera tal, que se obtenga un mejor entendimiento y el alcance de dicha labor en la recuperación y administración de las cifras pendientes de cobro por parte de la empresa.
2. Se ejecutará un estudio del sistema de control interno vigente en el proceso de gestión de cobranza de la entidad, obteniendo un análisis de los factores que materializan las brechas y determinando la capacidad del sistema. Con esto se pretende determinar la fortaleza del sistema de control interno existente y definir las propuestas de mejora que se estimen requeridas en el proceso.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

La empresa que se analiza corresponde a un centro de servicios compartidos de los diferentes negocios integrados en Grupo Nutresa, dado que estas compañías reportan para la generación de los informes financieros emitidos por los departamentos de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., dichos informes deben ser confiables, ya que en función de esta información, las autoridades del Grupo adoptan las decisiones estratégicas requeridas para el funcionamiento del negocio.

En procura de comprender con mayor detalle el alcance de la investigación que se realizará, en este capítulo se desarrollarán los conceptos teóricos requeridos para determinar la profundidad del trabajo que se realiza y la propuesta que se desarrolle, en función de los resultados obtenidos.

De esta forma es necesario introducir, en primera instancia, conceptos y normas vinculados con el proceso de otorgamiento de crédito y de las actividades asociadas con estos mecanismos de financiamiento.

### **Crédito**

Según Erhardt (2017), el crédito es una gran herramienta para desarrollar las ambiciones de la empresa o de una persona, este tipo de condición se puede obtener a corto plazo, a diferencia que, si se hace por cuenta propia, puede demorarse más tiempo. Cabe decir que, una de las mayores ventajas es el poder optar por un crédito, el cual puede ir pagando antes de que se venza su crédito.

Se comprende que el crédito es una facilidad que permite a las personas y empresas obtener los bienes y servicios requeridos, a través de un mecanismo de financiamiento, en el cual, tanto el concedente como el beneficiario, adquieren compromisos, los que deben estar claramente establecidos a fin de proteger a ambos actores. Destacar que tal instrumento permite a la persona o empresa deudora realizar pagos por anticipado, lo cual le resta parte de la carga financiera por concepto del pago de los intereses; además, le facilita a la empresa acreedora disponer en forma anticipada de los recursos que puede destinar a nuevos emprendimientos o a hacer frente a obligaciones que haya adquirido con proveedores.

Erhardt (2017), refiere a que el crédito permite acceder a bienes por anticipado, mientras que se cancele en un plazo determinado, pactado por la empresa que vende el bien y el servicio y la persona u organización que lo adquiere mediante una promesa de pago. También, hace referencia a que el crédito se puede aplicar en servicios o bienes; por lo que, su uso es muy común en las relaciones comerciales. De ahí la relevancia que existan mecanismos claros y específicos, tanto en el proceso de otorgamiento como en la gestión de cobro de tales créditos; siendo de relevancia en esta última, el ciclo de cobro.

### **Proceso de otorgamiento de crédito**

Los clientes, de previo a ser sujetos de crédito deben someterse a un proceso de evaluación, el cual le permita a la empresa determinar la condición de crédito y de esta manera, establecer una estimación de cuando estarían recuperando el dinero prestado. En ese sentido, Arango, Restrepo (2017), explican en detalle el concepto de otorgamiento de crédito, en los siguientes términos:

Esta actividad de prestar dinero, a la espera de que sea devuelto en un tiempo posterior por un valor mayor –como consecuencia del cobro de intereses– conlleva un riesgo de pérdidas para las entidades, en caso de que los clientes a los que se les otorgaron los recursos no los devuelvan en las condiciones pactadas, es decir, cuando los clientes incumplen sus compromisos. (p. 11)

Se desprende de lo expuesto, que en el evento de no dar un efectivo seguimiento a los créditos otorgados puede generar incobrables o presentar demoras en el proceso de recuperación de las sumas adeudadas, con el consiguiente perjuicio para las finanzas y para la rentabilidad de la institución.

Destacar que el proceso de otorgamiento de crédito se debe resguardar en cualquier aspecto; es decir, que los documentos que sean entregados o la información encontrada de la empresa sea fiable y demuestre que los requisitos exigidos al solicitante permitan disminuir, a niveles razonables, el riesgo de incobrabilidad y pérdida de lo invertido; razón por la cual es requerido que, de previo, al otorgamiento de crédito, se establezcan los mecanismos de control y requisitos necesarios para

salvaguardar el patrimonio de las empresas. De ahí la importancia de conocer sobre aspectos asociados al crédito que se otorga, por cuanto es un acuerdo entre las partes, el cual para su efectividad, debe estar bien amparado en documentos que se constituyan en garantía al acreedor para realizar la recuperación de los recursos financiados. En este proceso es de vital importancia identificar conceptos asociados con la emisión de la factura en la cual se consignan las sumas que los sujetos de crédito se comprometen a cancelar a las empresas que los financian, cuentas por cobrar, morosidad y ciclo de cobro, entre otros, los cuales se desarrollan más adelante.

### **Factura**

Para adquirir un producto o servicio, es necesario un documento formal que lo respalde, es debido a esto que se elabora la factura comercial, la cual según Lara (2015), es un documento emitido por el proveedor, empresario o profesional, en respaldo a la actividad ejercida y que se constituye en la constancia ante la normativa mercantil de una transacción determinada.

En ese sentido, el autor explica que la factura es el documento requerido ante la ley, para poder cobrar un servicio o producto brindado a su comprador, vinculando una responsabilidad entre el cliente y el proveedor.

Se identifica que, la factura es el medio que hace constar una relación entre los interesados en el proceso, por lo cual, se considera que este documento debe ser resguardado correctamente en la institución, además, que para surtir efectos jurídicos debe cumplir con ciertos aspectos que requiere la administración tributaria. Al respecto, Lara (2015) indica que al emitir dicho documento se deben acatar las exigencias de la legislación tributaria, que se detallan:

1. Destinatario
2. Objeto
3. Naturaleza
4. Tipo
5. Precio
6. Plazo de pago.

Se define que el respaldo del servicio o producto vendido es suficiente para establecer una relación oficial con el comprador, o bien, cuando la cuenta por cobrar presenta morosidad, debe establecerse un proceso de seguimiento a la deuda y cobro administrativo; como última instancia, cobro judicial. Con el propósito de dar mayor claridad sobre la efectividad de la factura, durante el proceso de crédito, es preciso conocer, con claridad la naturaleza y utilidad de las cuentas por cobrar.

### **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar se generan una vez se otorgue un crédito a una persona o entidad y se realice la venta, originado por prestación de servicios u otro concepto asociado a la actividad económica del proveedor. En relación con este concepto, Fiestas (2018) señala que “las cuentas por cobrar o los derechos de cobro de una empresa están generadas por los préstamos otorgados a terceros, a accionistas o personal, y principalmente por aquellos cuyo origen está en las ventas que la empresa efectúa” (p. 23)

Las cuentas por cobrar se originan por préstamos contractuales entre terceros, ya sea a corto o largo plazo, la empresa obtendrá su ingreso por el servicio o venta de uno o varios productos. Asimismo, al realizar la factura y esta es aceptada por el cliente, se genera una cuenta por cobrar al cliente si fue facturada bajo una condición crediticia, siendo así, la cuenta por cobrar equivale a derechos exigibles de cobro.

Se expresa que las cuentas por cobrar son documentos que representan derechos exigibles para realizar el cobro, si el cliente se rehúsa a cancelar, los encargados de gestionar el cobro deben dar un seguimiento, a efecto de recuperar las sumas adeudadas, para lo cual, es fundamental mantener información actualizada sobre la suma adeudada, periodos adeudados, abonos realizados, entre otros, lo cual se resume en el estado de cuenta.

### **Estado de cuenta**

Se considera un documento oficial emitido por el Departamento de Cuentas por Cobrar, en el cual plasma integralmente las sumas adeudadas por el cliente, indicando las facturas pendientes de pago, los créditos originados en devoluciones de producto a una fecha determinada. Para Meléndez (2020) un estado de cuenta es:

Es un documento oficial el cual es emitido por entidades bancarias y financieras para sus clientes. En el documento, informan sobre los montos a pagar, movimientos en relación a un crédito o préstamo otorgado, la información se presenta de forma resumida y periódica de forma mensual., este documento aplica también a cuentas corrientes y cheques, esta información es un balance financiero. (...) (pp. 22-23)

### **Morosidad**

Se reconoce que la morosidad se origina por el incumplimiento a alguna obligación adquirida por una entidad o una persona física, lo cual repercute directamente en la liquidez de la institución que prestó el servicio o el bien. Pally (2016) define la morosidad como:

Lentitud, demora, falta de diligencia en el cumplimiento de un deber u obligación. En el ámbito financiero y comercial se conoce como morosa la persona que demora repetidas veces el pago de las obligaciones contraídas muy especialmente, la que registra aceptaciones impagadas, se le conocen malos antecedentes e incumple todo tipo de contratos y deberes. (p. 39)

Se identifica que la morosidad se establece cuando se infringe el acuerdo original con el prestador del servicio o vendedor del bien.

### **Ciclo de cobro**

Vásquez, Vega (2016), citando a Fernández (2001), indican que el ciclo de cobro se describe como “El tiempo que tarda la empresa en coleccionar sus cuentas por cobrar después de realizar sus ventas a crédito. El proceso de cobranza es la parte que asegura las entradas de efectivo provenientes de las operaciones fundamentales”. (p. 32)

Según lo mencionado anteriormente, el ciclo de cobro es fundamental para toda empresa o institución que venda bienes y servicios a crédito, a efecto de proyectar, en forma fiable, el flujo de fondos producto de la recuperación de las deudas de clientes y para atender las obligaciones de la entidad con terceros, y en sí, tener rentabilidad y coadyuvar en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, así como a los objetivos de proceso de cobranza.

### **Objetivo de cobranza**

Carrillo (2017), explicando el objetivo de la cobranza, señala que: “Este objetivo se refiere a que se debe tener apropiadamente establecidas las políticas de crédito y cobranza, tener bien planeadas las técnicas y estrategias que permitan recuperar créditos que ya están vencidos; toda organización debe de generar objetivos.” (p. 18)

El objetivo de la cobranza es fundamental en la sociedad, por cuanto permite la recuperación de los recursos invertidos para la producción de algún bien o la prestación de un servicio por parte de una compañía; de tal manera, que debe mantener claro que uno de los elementos más importantes en la compañía debe ser el cobro de los recursos adeudados por los clientes.

### **Características de la cobranza**

De acuerdo con Carrillo, Martínez, Roldan (2018): “... las principales características de cobranza es que tiene que ser un proceso ágil, regular y sistemático, la primera característica es porque se reducen pérdida de cuentas y costos de cobranza y aumentan las ventas, el segundo

porque se evita que se acumulen deudas y finalmente no se puede improvisar en la cobranza.” (p. 29)

Para que la cobranza sea efectiva, debe ser ágil, de forma tal que sea oportuna y constante, con el fin de efectuar una mejor recuperación de la cartera; además, el tiempo entre los pagos debe ser corto para conservar el compromiso constante del cliente y de esta manera, también brindar incentivos a los clientes para que mantengan un compromiso firme; aunado a que va a permitir a las empresas contar con un constante flujo de recursos.

Para su efectividad, la cobranza debe ser sistemática, siendo trascendental que se disponga de políticas claras para tal gestión y, en forma oportuna y confiable, de la información necesaria y detallada de las respectivas cuentas por cobrar, con el fin de planificar la gestión.

### **Políticas de cobranza**

De acuerdo con Atoche, Lucero (2016), la política de cobro corresponde a:

Pautas y la verdadera utilización de estándares al tomar determinaciones de crédito, es decir vienen a ser el resultado de una prueba de numerosos factores, una política inteligente está enmarcada por la finalidad de conseguir o que a largo plazo sea más conveniente para la organización, y no lo que solo pueda ser de beneficio a corto plazo. (p. 6)

Las referidas políticas permiten que el equipo de cobro pueda contar con guías y orientaciones, que la administración pueda disponer de una base clara sobre la forma de proceder con las cuentas por cobrar vencidas. Adicionalmente, se considera que una política de cobranza debe ser efectiva en todos sus ámbitos, con el fin de garantizar la mayor recuperabilidad en la cartera.

De acuerdo con lo mencionado, se comprende que las políticas deben definirse en la empresa, de previo al otorgamiento de créditos a los clientes.

## **Gestión de Cobranza**

Como expresa la fuente RSM International Association (2019), “Mediante la gestión de cobranza se vela porque los clientes de la empresa se mantengan al día en sus pagos, los regularicen o reactiven su relación comercial con la compañía.”. (párr. 2)

La cobranza permite regular y medir la recuperación de los recursos provenientes de la contraprestación de los bienes o servicios, mostrando el compromiso y el interés del cliente de mantener la relación comercial con la compañía hasta que su negocio lo permita. Es decir, la cobranza procura la recuperación de la empresa en cualquier escenario, ya sea que la obligación del cliente está pronto a vencerse o bien, su vencimiento sobrepasa el límite establecido (crédito); razón por la cual la gestión de cobranza es fundamental en toda organización. En ese sentido, la gestión de cobranza debe incorporar, entre otras actividades, mecanismos de cobro.

### **Mecanismos de cobro.**

Respecto de los mecanismos de cobro, Carhuancho, Nolazco y Ortiz (2018), indican que “Son mecanismos que permiten realizar las cobranzas de manera eficiente y las estrategias serán utilizadas de acuerdo al nivel de cumplimiento de cada cliente”. (p. 16)

Se comprende estos mecanismos se realizan estratégicamente de acuerdo con el nivel de atraso en que se encuentre el cliente; los cuales deben ser definidos por las empresas, en función del nivel y estado de cumplimiento de las cuentas por cobrar, por parte de los clientes.

De acuerdo con lo expuesto por Carhuancho, Nolazco y Ortiz (2018), es fundamental que las distintas empresas cuenten con mecanismos de cobro efectivos, en procura de recuperar de la manera más efectiva y oportuna las sumas adeudadas por los clientes, todo esto en función de las estrategias que defina e implemente el departamento a cargo del cobro. A razón de lo expuesto, se va a estar investigando los mecanismos de cobro con que cuenta la empresa; de tal manera, que sea posible valorar las alternativas para fortalecer tales componentes, proceso en el cual es fundamental que se establezca un efectivo sistema de control interno que brinde certeza de que la información

que se genera sea oportuna y confiable y se emitan las políticas requeridas para realizar la gestión de cobro correspondiente; considerando dentro de tales actividades, el proceso de cobro administrativo y judicial de las cuentas desatendidas por los clientes.

### **Cobro administrativo**

Se considera que el cobro administrativo es aquel proceso que se ejecuta cuando existen operaciones de difícil recuperación en las cuentas por cobrar, eso conlleva un seguimiento exhaustivo por parte del personal administrativo y los encargados de ventas. De acuerdo con Escalante (2015):

El procedimiento administrativo de cobro coactivo es un procedimiento especial por medio del cual la Administración tiene la facultad de cobrar directamente las acreencias a su favor, sin que medie intervención judicial, adquiriendo la doble calidad de juez y parte dentro del proceso. Este procedimiento tiene como finalidad obtener el pago forzado de las obligaciones fiscales o recursos a favor de la Administración, mediante la venta en pública subasta de los bienes del deudor, cuando este ha sido renuente al pago voluntario de sus obligaciones. (p. 15)

El cobro administrativo es el proceso que se ejerce cuando hay cuentas por cobrar de dudosa recuperación, por lo que, el personal debe custodiar los documentos que acreditan la facultad de realizar cobro, en acompañamiento de un abogado; quien contribuye al cobro forzado por la empresa.

Dadas las acotaciones mencionadas, es necesario establecer y demostrar la necesidad de plantear un plan de acción oportuno para la recuperación de las cuentas por cobrar; con una morosidad mayor a 90 días, de tal manera, solicitar el consejo del abogado y realizar el cobro correspondiente, del mismo modo, si se realiza la gestión mencionada y no se obtiene algún resultado, se debe realizar un cobro judicial.

### **Cobro judicial**

Es el ejercicio de cobro por medio de acciones a través de un proceso judicial, iniciado por el proveedor del bien y/o servicio, debido a que el deudor presenta una alta morosidad y no hay respuesta de un pago. Al respecto, Castillo (2016) indica:

Son aquellos en los que, sin pronunciarse sobre el fondo de un asunto, declaran y disponen el pago inmediato de una deuda o el cumplimiento de una obligación que se sustenten en documento al que la ley le otorga calidad de título ejecutivo (...) (pp. 32-33)

Se interpreta que el cobro judicial es la exigencia del pago a los títulos ejecutivos, adquiridos en la relación deudor y proveedor, independientemente del motivo de la facturación. Dicho proceso, puede habilitarse cuando el demandante vea y considere necesario, por ende, no requiere solicitar algún permiso para procesar el reclamo; no obstante, se considera que el procedimiento es muy engorroso y en términos de tiempo, muy extenso, es por esta razón que se considera la última instancia para recuperar cartera vencida, puesto que, se debe realizar visitas y atestiguar, entre otros procedimientos, para gestionar el pago exigido. De no ser efectivas estas gestiones, se debe reflejar contablemente la situación de estas operaciones; por lo que se debe proceder con el registro de la incobrabilidad.

### **Incobrabilidad**

Para Mero (2020), la incobrabilidad es el derecho exigible por la institución debido a la prestación o venta, que genere un vínculo entre el acreedor y deudor, siendo así, lograr captar beneficios económicos en un tiempo determinado, no obstante, las cuentas por cobrar a crédito, pueden no recuperarse, por lo que se considera que debe exigirse una garantía para ambas partes.

Se identifica que la incobrabilidad es el no pago del cliente ante la deuda adquirida, a pesar de haber establecido un procedimiento de recaudación ante el deudor, sin embargo, los intentos son infructuosos. Cabe precisar que, al otorgar un crédito a un cliente, este debe entregar una garantía

real que permita a la empresa reclamar dicha operación, de forma tal que se logre saldar la cuenta pendiente.

Es necesario confrontar al cliente y establecer una claridad al momento de negociar, si en ese momento el cliente se rehúsa a pagar, carece de capacidad de pago para cancelarla; la institución debe decidir si envía a cobro judicial o se registra la operación en la cuenta de incobrables.

Para poder determinar si la cuenta por cobrar califica como incobrable es necesario crear un expediente con el seguimiento de la deuda, por ello, Chompol, Vera (2018), enumeran los requisitos a observar en este proceso:

1. Oficios de requerimiento de cobro de la deuda vencida claramente identificada, los mismo que se debe de tener una constancia de recepción por parte del cliente.
2. Envíos de correos electrónicos a la dirección del deudor con constancia de recepción de entrega, ya sea mediante la opción de acuse de recibido o del mismo correo hacerle firmar el recibido.
3. Sistemas de cobro a través de centrales de llamadas telefónicas, que realicen para los cobros, los cuales queden registrado el historial de llamadas realizadas en el proceso de gestión de cobro. (p. 27)

Según la fuente, los requerimientos mencionados evidencian una buena gestión de cobranza, por lo que, al cumplir con la documentación necesaria se puede realizar el ajuste de las cuentas a la cuenta de gasto correspondiente y la respectiva contra cuenta de activo, (estimación por incobrables).

### **Estimación por incobrables**

Respecto de la estimación por incobrables, Pauletti (2020), menciona que “Esta cuenta registra los aumentos y las disminuciones realizadas a las estimaciones que se efectúan con la finalidad de determinar las partidas que se consideran de cobro difícil” (p. 5).

El autor expone la importancia de tener la cuenta de activo en la institución, la cual permite incrementar o disminuir su saldo en función al cálculo financiero y la cartera vencida, con el fin de ajustar las cuentas incobrables de la empresa cada cierto tiempo. De acuerdo con lo anterior, se recomienda que una vez identificadas las cuentas por cobrar por incobrables, no se demora más de un año en ajustarla, con el propósito de revelar la cartera vencida; aspecto que debe incorporar la administración de la empresa, en sus procesos contables.

### **Administración**

Se conoce como el conjunto de acciones que se ejecutan en un tiempo determinado con el fin de cumplir los objetivos establecidos por la entidad en la planificación y hacer uso de los recursos con los cuales se dispone dentro de la empresa. De tal manera, Cano (2017) explica que la administración “Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados.” (p. 21)

En concordancia con lo mencionado, la administración debe procurar el uso integral de todos los recursos con que dispone la empresa; para lograr ese balance se debe organizar al personal para que realicen sus labores acorde a lo definido en el proceso administrativo.

Cabe precisar que toda administración debe tener una buena organización, control y seguimiento de sus procesos, no obstante, este debe estar al tanto de las necesidades que surjan en el desenlace de su desarrollo, con el fin de, lograr los objetivos instituidos en la planificación de la institución; por lo que es fundamental que se tenga claridad sobre la operación del proceso administrativo.

### **Proceso administrativo**

Según Hernández, J. y Hernández, S. (2019), al proceso administrativo “Se le ha identificado como la base primordial de la práctica administrativa otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las empresas ...”. (p. 66)

El proceso administrativo nutre la efectividad de los departamentos, en busca de la satisfacción de los objetivos, hace posible que los conceptos teóricos sean desarrollados en la empresa, estudiando las necesidades y particularidades para tener la capacidad de gestión necesaria para cumplir las metas definidas por la organización.

Se entiende que el proceso se emplea para cumplir los objetivos, mediante el involucramiento de las personas en la ejecución de las actividades y la asignación de tareas, en procura de alcanzar el propósito o atender una necesidad común. Adicionalmente, el área administrativa, al ejecutar un flujo continuo e interrelacionado de actividades de control, planificación y organización, busca el uso efectivo de los recursos organizacionales, a efecto de alcanzar los objetivos previstos por la administración.

### **Gestión**

Para que el proceso administrativo se pueda llevar a cabo es requerido que se establezcan previamente, las gestiones involucradas en los diferentes procesos. En ese sentido, Campos, Espinoza, Guerrero, Muñoz, Zúñiga, (2017), respecto de la gestión, informan:

Se considera como el proceso de planificar organizar, ejecutar y evaluar una empresa de manufactura, comercial, servicios, instituciones públicas y privadas, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades [sic] pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de los recursos. (p. 16)

Se expresa que las gestiones están inmersas en el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación en cualquier ámbito de la compañía, son definidas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los recursos que posee la empresa.

La gestión está constituida por todas aquellas acciones que son definidas por la administración para cumplir sus funciones o las tareas asignadas. Además, la gestión es el medio requerido para que se materialicen los resultados buscados ante las situaciones presentadas en el giro normal de un negocio. En ese sentido, se pretende que la gestión sea el vehículo que involucre a todo el

personal, con el fin de facilitar las soluciones al cliente ante una determinada necesidad. La gestión analiza las opciones que tiene la empresa, mientras que la administración, reorganiza los recursos con los cuales dispone para atender los requerimientos de los clientes o usuarios.

Se entiende que la administración es la parte que controla y direcciona la empresa hacia el objetivo planteado y el cumplimiento de los indicadores, mientras que la gestión se orienta a la organización, coordinación y las acciones que ejecuta la persona; analizando las opciones y los riesgos que conllevará el proceso. Asimismo, se comprende que es fundamental realizar una planificación constante e integral de todos los recursos de la institución, de tal manera, que se alcancen los objetivos definidos.

### **Planificación**

La planificación corresponde al plan de acción que hace posible alcanzar los objetivos que se plantea la organización. En esta se realiza un estudio de los recursos disponibles, con el propósito de medir y aumentar las habilidades para lograrlo.

En ese sentido, según lo expuesto por Pelazas, M. (2018), “Se necesita para la planificación el desarrollo de una estrategia global basada en el objetivo y alcance del encargo, y según se espera que responda la organización de la empresa”. (p. 19)

Con base en lo mencionado, se comprende que la planificación es la base para cumplir con los objetivos que la organización se plantea. En esta etapa se debe desarrollar indicadores, procedimientos que guíen a los colaboradores y crear estrategias en función del tipo de objetivo. Es importante mencionar, que la planificación no solo se debe realizar en este punto, sino que se debe implementar en todos los procesos que se ejecutan, asimismo, es de vital importancia que la gerencia general y los otros niveles jerárquicos tomen en cuenta el término y lo implementen, a la hora de adoptar decisiones que determinan el futuro de la empresa.

## **Sistema de Control Interno**

Se conoce que, para el buen funcionamiento de las entidades, sean públicas o privadas, se requiere de la implementación de un efectivo sistema de control interno, en procura de salvaguardar, de manera razonable, los activos, proveer información oportuna y confiable, así como el logro de los objetivos planteados y el cumplimiento de la normativa aplicable. Tal y como lo describe el Comité de Soporte Organizacional de la Comisión Treadway:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p. 3)

El establecer un sistema de control interno requiere del seguimiento y consejo de la administración de la entidad para que puedan establecer un diseño apegado a la empresa y con ello, orientar al personal que ejecuta los procesos; enfocado en la seguridad de la consecución de los objetivos en sus operaciones e información que se brinde.

Para crear un sistema de control interno es necesario involucrar a todo el personal con el vasto conocimiento en el área y establecer el sistema ideal para la empresa. Seguidamente, se requiere que los dueños de cada área comuniquen y guíen a sus equipos al cumplimiento de los objetivos planteados a inicios de la creación de dicho sistema. Es necesario ser claros con el personal que realiza la operación para que la información viaje sin interrupciones en el proceso y en el sistema.

### **Importancia del sistema de control interno**

En todos los procesos establecidos en la empresa, se debe tener un punto de control, por cuanto como menciona Rivera (2015):

Permite a la alta dirección de una organización dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales. Todo lo anterior por medio del establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones, así como confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, estas enmarcan la actuación administrativa. (párr. 1)

La necesidad de establecer un sistema de control interno permite a la alta dirección tener una seguridad razonable, sobre las actividades y procedimientos que se realicen puesto que, el objetivo de dicho sistema es involucrar los procesos operativos, información y cumplimiento para que logren la efectividad y eficiencia que busca la organización.

Se comprende que la implementación de un sistema de control interno en los procesos de cualquier organización, admite identificar posibles escenarios en los cuales se pueda materializar un riesgo y definiendo los mecanismos de acción requeridos para mitigar los efectos de los posibles eventos. En ese sentido, se entiende que el control puede garantizar y resguardar los bienes, operaciones y proyecciones de la empresa, ya que siempre debe ser considerado en las actividades que se realicen; mostrando la validez, la eficiencia de este y los beneficios que su implementación.

Es importante mencionar que, la implementación de un sistema de control interno permite el establecimiento de puntos de decisión, en los cuales, en primera instancia, se muestre la necesidad de esta vigilancia y seguidamente, pueda evaluar y detectar las inconsistencias de la información suministrada, creando planes de acción para evitar que se materialicen tales inconsistencias; para lo cual se demostrará la necesidad de crear o replantear, en caso de ser necesario, los controles que la empresa esté ejecutando en las áreas, procesos y actividades, con el fin de actualizar los controles y las actividades a la realidad determinada.

### **Propósito del sistema de control interno**

El Comité de Soporte Organizacional de la Comisión Treadway (COSO, 2013), explica que el marco integrado COSO:

Se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento mediante el desarrollo de marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y disuasión del fraude diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión y reducir el grado de fraude en las organizaciones. (párr. 1)

Es decir, el marco integrado busca orientar a las sociedades para que los procesos de control interno se ajusten a la realidad de la organización y el entorno en el cual operan; de forma tal, que permitan integrar dicho marco, a los distintos procesos que se desarrollan en la empresa, a su vez contribuya al logro de los objetivos establecidos, siempre en apego a la normativa que rige el accionar de la respectiva compañía.

De acuerdo con lo expuesto, el citado marco integrado se constituye en la guía principal para establecer e implementar el sistema de control interno en las organizaciones. En ese sentido, es importante evaluar en Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. las acciones adoptadas para realizar un sistema de control interno, el cual considere los procesos asociados con la gestión de cobranza y en el establecimiento de tal sistema, entre otros, defina objetivos, componentes y responsables, aspectos que se abordan seguidamente.

### **Objetivos del sistema de control interno**

El resumen ejecutivo COSO (2013) plantea tres categorías de objetivos para su desarrollo, los cuales son:

1. Objetivos operativos
2. Objetivos de información
3. Objetivos de cumplimiento

En lo concerniente a los objetivos operativos, el resumen ejecutivo COSO, señala “Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de

rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.” (p. 3)

Se desprende de lo anterior, que los objetivos operativos están asociados con el establecimiento de los mecanismos requeridos para que las actividades y operaciones que desarrolla la empresa sean efectivas y eficientes y se procure la salvaguarda de los activos, para lo cual de previo se deben establecer con claridad los objetivos de rendimiento, tanto financiero como operacional.

Por su parte, COSO (2013) explica que los objetivos de información son “Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.” (p. 3)

Es decir, los objetivos de información se enfocan en procurar la generación y distribución en forma oportuna, confiable y transparente de aquellos datos que puedan aportar a la gestión de la institución, todo ello en apego a las necesidades de la empresa y en acatamiento de la normativa técnica y jurídica aplicable, a lo interno y externo de la respectiva compañía.

Por último, en cuanto a los objetivos de cumplimiento, COSO (2013) señala que “Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.” (p. 3)

Este objetivo tiene como propósito cumplir con las leyes y las regulaciones a las que se encuentre comprometida la respectiva empresa, tanto internas como las impuestas por entes reguladores, industria en que opera y el gobierno, entre otras.

### **Componentes del control interno**

De acuerdo con Coloma y de la Costa (2015), los componentes de control interno “Se derivan de la manera en que la dirección gestiona la empresa y están integrados en el proceso de dirección” (p. 138)

Los componentes del control son responsabilidad de la empresa integrarlos en sus métodos y a la planificación estratégica que realice; manteniendo la línea de lo establecido en los manuales existentes, con el fin de garantizar la veracidad y transparencia con la que trabaja la compañía.

Conforme con lo señalado por Coloma y de la Costa (2015), el control interno debe estar integrado en cada proceso que se desarrolla y vinculado con los planes definidos por la empresa respectiva. Importante mencionar que el control interno es una herramienta eficaz que permite tener seguridad en la toma de decisiones, por tanto, la necesidad de mantenerlo en la gestión que se realice, permitirá una mayor eficacia y la obtención de los beneficios previstos por la organización.

Conforme con lo establecido por el enfoque COSO (2013), el sistema de control interno considera cinco componentes funcionales, a saber:

1. Entorno de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Actividades de supervisión. (pp. 6-7)

El Resumen Ejecutivo COSO (2013), señala que el primer componente, denominado Entorno de Control, “Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización.” (p.4)

El segundo elemento, según el Resumen Ejecutivo citado, corresponde a la Evaluación de Riesgos, la cual es definida como: “La posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos.” (p.4)

La evaluación de riesgos considera una constante influencia de situaciones internas y externas, por ello, los objetivos, procesos y controles deben tener una dirección clara de la empresa para

saber hasta qué punto debe tener tolerancia. No obstante, la dirección de la empresa debe considerar el dinamismo que se presenta en las diferentes situaciones, para poder establecer sus objetivos y definir los mecanismos que adoptará para hacer frente a los riesgos identificados.

En ese sentido, las evaluaciones de riesgos se realizan para calificar los eventos y su impacto que, en caso de materializarse, incidirían en forma negativa, en el logro de los objetivos operativos, de cumplimiento y de información.

Por su parte, las actividades de control corresponden al tercer elemento del sistema de control interno. Tales actividades, según el Resumen Ejecutivo de cita previa.

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. (p.4)

Tales actividades de control deben estar incorporadas en las políticas y procedimientos de la compañía, dando por un hecho que las primeras necesidades de los clientes o posibles riesgos estén detectadas en estos.

En este segmento se encuentra uno de los mayores apoyos de los Departamentos, establecer en un documento las actividades de control, que se implementan para mitigar los riesgos detectados, de la mejor forma ya que como bien lo menciona COSO “En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias” (p.5)

Así las cosas, la empresa puede desarrollar otras formas de poder establecer actividades para disminuir el riesgo de la mejor manera, siguiendo las instrucciones que se establecieron en las políticas y procedimientos.

Por su parte, según el Resumen Ejecutivo COSO, el cuarto componente, denominado Información y Comunicación: “Es necesario para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos.” (p. 5)

Es necesario que la compañía brinde y permita que la información necesaria fluya a los integrantes que establecen, implementan y fortalecen, el sistema de control interno, creando la oportunidad de obtener información que aporte a las actividades que se realizan a diario en el proceso.

Según el resumen ejecutivo mencionado, facilitar información y comunicar cualquier acontecimiento, incrementa la posibilidad de que los participantes puedan tomar decisiones oportunas y efectivas en procura del logro de los objetivos organizacionales. En ese sentido, el detalle de la información va a depender del nivel jerárquico de la organización, sea operativo o gerencial y de las decisiones a que deba hacer frente el funcionario a quien se le suministra la información. Adicionalmente, los sistemas de información de comunicación, deben estar diseñados para suministrar información oportuna y confiable a los colaboradores acerca de la necesidad de ejecutar sus funciones y el resultado de su desempeño, de forma tal que cuenten con una retroalimentación oportuna y efectiva acerca de su gestión.

Por último, el Resumen Ejecutivo referido, informa respecto del quinto componente, denominado actividades de supervisión: “Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente están presentes y funcionan adecuadamente.” (p. 5)

Las actividades de supervisión se encargan de estudiar y analizar, integralmente, la información recopilada, por lo tanto, se encarga de demostrar si la operación de los componentes del sistema de control interno está siendo ejecutada correctamente en la compañía, con el único fin de poder demostrar los resultados, a efecto de que sean estudiados por las entidades; además de comunicarle a la dirección en estudio los hallazgos identificados y ejecutar los ajustes que procedan, a efecto de mantener el sistema de control interno operando en forma efectiva.

El proceso de supervisión se puede realizar en tres momentos distintos, sea mediante evaluaciones continuas, las cuales pueden ejecutarse en los diferentes niveles de la compañía, departamento o proceso. También, se puede revisar por medio de evaluaciones independientes, las cuales se pueden desarrollar en un entorno donde los procesos, controles y los riesgos hayan madurado; posibilitando que la supervisión pueda ejecutarse a partir de una periodicidad definida por la empresa.

### **Responsables del control interno**

Tal como se menciona en la definición de control interno, la dirección y el consejo administrativo de la institución son los principales responsables del sistema de control interno. Además, todo el personal de la empresa es responsable del establecimiento, implementación y operación de tal sistema; velando por perpetrar las evaluaciones, haciendo los ajustes que encuentren pertinentes en los procesos y, a su vez, mediante la capacitación de los colaboradores para que ejecuten sus labores acordes con los mecanismos vigentes. Caso contrario, el procedimiento se verá afectado constantemente y afectaría el cumplimiento de los objetivos planteados en el sistema de control interno.

En toda organización debe haber claridad sobre el concepto de control interno, ya que sin ella, los procesos y la formulación del cómo solucionar los problemas que se están presentando podrían ser ambiguos y esa situación originaría que se materialicen riesgos que irían en detrimento del logro de los objetivos previstos por la organización.

En ese sentido, el Resumen Ejecutivo COSO hace referencia a que: “La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo” (p. 7)

Se comprende que las instituciones deben tener procesos en los cuales, deben ser evaluados constantemente por las vías establecidas, debido a ello puede surgir y detectarse deficiencias en sus procesos; para que se apliquen las medidas correctivas correspondientes.

En cada proceso se determina una persona responsable por velar su cumplimiento y alinear las diferentes situaciones que se presenten para seguir con su gestión, si en algún momento se detecta alguna falencia en el mismo se deben crear medidas correctivas al proceso o Departamento que tuvo la deficiencia.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo permite que se identifique la manera en que se realiza la investigación y del cómo se procede con la recolección de los datos para su debido análisis. Mantiene como fin principal la muestra de los medios que se usarán como garantía de la fiabilidad de la información que se obtendrá, permitiendo medir la efectividad del sistema de control interno aplicable en la gestión de cobranza de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., con el fin de proponer las oportunidades de mejora que se identifiquen al efectuar esta investigación.

#### **Enfoque de la Investigación**

Resulta oportuno para la presente investigación, hacer referencia a Hernández, Mendoza (2018) cuando detallan que “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

Debido a esto, es necesario que se determine en el conocimiento del enfoque empleado para el desarrollo de una investigación. Para ello, se selecciona dentro de tres posibles enfoques, a saber: cuantitativo, cualitativo y mixto.

Respecto del enfoque de la investigación cuantitativa, Hernández *et al.* (2018), señalan: “Necesitamos un lugar preciso al cual arribar (planteamiento especificado y delimitado) y un mapa preciso o GPS (diseño acotado). Nuestro equipaje incluye análisis estadístico pues lidiaremos con números.” (p. 7)

Se deduce de las citas anteriores, que por medio de la investigación se busca profundizar en un determinado problema, analizando los aspectos más relevantes, sean positivos o negativos, buscando identificar eventuales soluciones y mejoras en el proceso que se analiza. De ahí la necesidad de buscar información relevante y confiable, que garantice la veracidad y fiabilidad de los resultados. En ese sentido, se determina que el enfoque se constituye en el punto de partida para encontrar la respuesta al problema que se investiga y para alcanzar los objetivos definidos.

Además, según los autores citados, el enfoque cuantitativo efectúa una medición en las teóricas planteadas, monitoreando las respuestas que la población brinda ante las suposiciones. Se interpreta que esta dirección evalúa las pautas existentes y realiza pruebas sobre las teorías; de tal manera, que se puede mostrar la realidad de la investigación, numérica y estadísticamente. Es necesario aplicar el enfoque mencionado puesto que, permitirá profundizar específicamente en la importancia de la tesis.

### **Tipo de Investigación**

Al determinar el enfoque de la presente investigación, se puede establecer la tipología del estudio, ya que esto permitirá al investigador orientarse en los aspectos que debe abarcar. Al respecto, Hernández *et al.* (2018) señalan que “los principales factores que determinan el alcance inicial y final de un estudio son dos: a) el conocimiento actual del problema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y b) el propósito que el investigador haya definido.” (p. 112). Dada la definición anterior, se determina que la tipología a implementar debe ser la exploratoria, correlacional y descriptiva.

#### **Exploratoria**

Como expresa Hernández *et al.* (2018), en una investigación exploratoria “Se llevan a cabo cuando el propósito es estudiar fenómenos y problemas nuevos, desconocidos o poco estudiados (p. 107)

El tipo de no explotaría se implementa en los temas que no son estudiados con frecuencia o bien, para algunas empresas este ámbito puede ser novedoso debido a que las investigaciones realizadas con anterioridad no se cumplen en este ámbito.

De acuerdo con el tema en cuestión, se detecta que es un tema que no se estudia con frecuencia en el área por lo que se debe examinar detalladamente las fuentes que existen y crear un valor con el estudio.

## **Correlacional**

Desde el punto de vista de Hernández *et al* (2018), una investigación correlacional se “Investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos” (p. 109)

Se entiende que la investigación correlacional efectúa un análisis de las concurrencias o similitudes que se encuentre en las variables.

Según se ha visto, la investigación correlacional aporta a las investigaciones una forma para encontrar información y del mismo modo, analiza los patrones que se encuentren en la zona que se estudia, por lo que ayuda a conocer la similitud de las variables que se investigan.

## **Descriptiva**

Empleando las palabras de Hernández *et al* (2018), las investigaciones descriptivas “Son la base de las investigaciones correlacionales. Proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos. (p. 106)

Se comprende que el estudio descriptivo especifica las características más relevantes de la investigación.

Después de las consideraciones anteriores, el estudio descriptivo indica las características más importantes en el tema en cuestión; por lo que, en este punto se estudian los puntos más relevantes de la posible población o el argumento que se desea justificar.

## **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación aporta la estrategia para la recolección de información necesaria, a efecto de suministrar posibles soluciones al problema analizado. En ese sentido, Hernández *et al*. (2018), exponen que “Es el mapa operativo en la ruta cuantitativa. Representa el punto donde se

conectan las fases conceptuales del proceso con la recolección y el análisis de los datos.” (p. 148). Asimismo, el diseño debe ubicar al investigador en la estrategia que debe implementar puesto que, para lograr los objetivos y proyecciones establecidas en su estudio es necesario para obtener la información que se requiere.

Como expresan Hernández, *et al.* (2018), en una investigación no experimental “(se implementan sin manipular variables, los fenómenos o variables ya ocurrieron” (p. 149)

Se entiende que el estudio no experimental es el estudio de las eventualidades presentadas en sus elementos, exponiendo a una cantidad de actores para recibir un estímulo de las suposiciones planteadas con el propósito de ser analizadas. Se interpreta que el diseño no experimental se cimienta sobre los hechos; por lo que, el estudio a desarrollar se orienta a la observación de las situaciones existentes y demostrar que no fueron realizadas de manera intencional.

De acuerdo con la cita mencionada, se elabora una investigación de los temas que se determinen en su naturaleza; es decir, se debe analizar su comportamiento en el ambiente en el que se presente; de tal manera, que se puede detectar las causas del objeto en cuestión, permitiendo hallar una oportunidad de mejora o bien, recomendar las formas para disminuir su frecuencia.

Por otra parte, según Hernández *et al.* (2018), una investigación transeccional corresponde a “Investigaciones que recopilan datos en un momento único.” (p.177)

Se entiende que en un estudio transeccional o transversal, se recolectan los datos necesarios para describir en detalle las variables que se presentan, mostrando la frecuencia y creando escenarios para mostrar su relación en los procesos. Se observa claramente que este tipo de estudio puede refundir las respuestas de un momento único; es decir, por medio de este estudio se puede evaluar y entender las variables en la investigación.

En función de la cita mencionada, se comprende que se debe confeccionar, describir y analizar las incidencias que se han planteado para llegar a esta investigación. Posteriormente, se estudia la frecuencia y los casos que se presentan; definiendo si hay alguna relación. Adicionalmente, se debe

analizar si lo sucedido fue en un momento único o no, permitiendo identificar la causa del problema y mostrar las oportunidades de mejora, en procura de resolver la situación que origina el problema identificado.

### **Fuentes de Información**

Las fuentes de información se constituyen en la materia prima de toda investigación, y permiten establecer y determinar aquellos términos que son necesarios para elaborar el estudio, por lo que corresponden a todo elemento que permite facilitar al cumplimiento de los objetivos. Tal y como lo menciona Gallaud (2015), las fuentes se pueden clasificar en primarias y secundarias.

#### **Fuentes primarias**

De acuerdo con Gallaud (2015), las fuentes primarias:

Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo (p. 21)

#### **Fuentes secundarias**

Se comprende de lo expuesto por Gallaud (2015), en relación con este tipo de fuentes, que las:

Fuentes secundarias (o indirectas), que incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. (p. 21)

## **Muestra de la Investigación**

En este apartado se detallan las personas que serán seleccionadas, para lo cual se analizan diversas variables, tales como relación con el problema que se investiga, los objetivos propuestos, la hipótesis y las variables a analizar.

### **Población**

La población está compuesta por las personas, organizaciones e instituciones que se encuentran dentro del ámbito de la investigación. De acuerdo con Hernández *et al.* (2018), la población corresponde al “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p. 199).

En esta investigación, la población será infinita puesto que el enfoque de la investigación se realiza en diferentes instituciones del sector, para lo cual se aplicarán diversos instrumentos, con el propósito de obtener la información relevante y necesaria para detectar las oportunidades de mejora y la elaboración de las recomendaciones que sean pertinentes.

### **Muestra**

Hernández, *et al.* (2018), especifican respecto de la muestra, que constituyen un “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados.” (p. 196)

Se comprende que la muestra es un grupo selecto al cual se aplicarán los instrumentos y se analizarán sus respuestas y a partir de este punto, se definen las observaciones que ayuden a solucionar la oportunidad planteada inicialmente. La muestra está conformada por un total de 10 personas, 5 personas de diferentes empresas, que operan en el sector que se desempeña la institución y 5 personas del Departamento de Cartera de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., como puede observarse en la Tabla 1.

**Tabla 1: Lista de personas a quienes se aplicará el cuestionario**

Numero	Actividad	Puesto
1	Funcionario de departamento cartera Servicios Nutresa Costa Rica S. A.	Gerencia de cartera
2	Funcionario de departamento cartera Servicios Nutresa Costa Rica S. A.	Analista de cartera
3	Funcionario de departamento auditoria Servicios Nutresa Costa Rica S. A.	Gerencia de auditoría
4	Funcionario de departamento planeación financiera Servicios Nutresa Costa Rica S. A.	Jefe de planeación financiera
5	Funcionario de departamento Auditoria Servicios Nutresa Costa Rica S. A.	Auditora interna
6	Funcionario en empresa de servicios	Coordinadora de Contabilidad
7	Funcionario despacho de contadores	Contador público autorizado
8	Contador privado	Auditor empresas relacionadas
9	Funcionario despacho de contadores	Gerencia de auditoria
10	Contador privado exterior	Jefe del departamento de Contabilidad

**Fuente:** Solera, (2021).

### **Inclusiones y exclusiones.**

Para la aplicación de los instrumentos a las fuentes de información, se seleccionará a los trabajadores que se ven involucrados con la gestión de cobranzas y en el sistema de control interno de estas actividades, con el fin de identificar la problemática de primera mano. Igualmente, se tomará en cuenta el criterio de la población y muestra que tienen funciones en los procedimientos en estudio como auditores, contadores, analistas de cartera y gerentes de áreas relacionadas.

### **Unidades de Análisis**

De acuerdo con Lifeder (2020), las variables “Son las distintas características o propiedades de los seres vivos, objetos o fenómenos que tienen la particularidad de sufrir cambios y que pueden observarse, medirse, ser objeto de análisis y controlarse durante el proceso de una investigación.” (párr. 1)

Por el diseño asignado a la investigación y el alcance delimitado en su enfoque, las unidades de análisis son las variables que se definirán de seguido, producto de la conceptualización de los objetivos específicos. Tales variables facilitan al investigador segmentar los objetivos y definir los mecanismos para obtener la información requerida.

Según Hernández *et al.* (2018), “es una propiedad o concepto que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (es capaz de adquirir diferentes valores y que pueden ser registrados por un instrumento de medición).” (p. 52).

En la tabla 2 se presenta el esquema de la matriz de conceptualización del enfoque cuantitativo, en el cual se detallan los objetivos específicos, las variables derivadas, su identificador, así como la definición conceptual, la operacional y la instrumental.

**Tabla 2: Matriz de conceptualización para enfoque cuantitativo**

Objetivos	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar las actividades aplicadas en el sistema de control interno establecido para la gestión de cobranza de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.	Actividades establecidas en el sistema de control interno.	Entorno. Control. Supervisión. Comunicación.	Tales actividades, según el Resumen Ejecutivo COSO (2013) Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. (p.4)	Mediante la aplicación de cuestionarios se logra identificar las actividades establecidas.	Preguntas del "Cuestionario para el Personal del Departamento de Cartera".
Determinar la efectividad del sistema de control interno existente en la gestión de cobranza de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica S.A.	Efectividad del sistema de control interno.	Impacto de los logros.  Grado de cumplimiento.	Jaimes, Rojas y Valencia (2018) expresan que la efectividad es el resultado de la eficiencia y la eficacia comprendiendo que el termino es la relación entre los resultados, previstos y no previstos, y los objetivos, asimismo, la efectividad es la muestra del cumplimiento de las metas establecidas.	Mediante la aplicación de cuestionarios se logra identificar las actividades establecidas.  Análisis del informe de indicadores de Cartera en Centro América y cédulas de vencimiento por negocio.	Preguntas del "Cuestionario para el Personal del Departamento de Cartera".  Resumen de indicadores de gestión Cartera, Rotación Promedio Año y/o análisis de cédulas de vencimiento de las Carteras de los negocios en Centro América.

Objetivos	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Diseñar una propuesta para el fortalecimiento del sistema de control interno en la gestión de cobranza de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., en procura de mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar que se generen en las distintas empresas de Grupo Nutresa.	Propuesta de un sistema de control interno.	Mecanismos de control en los procesos  Técnicas de cobro  Estrategias de cobro	Según la fuente, Lerma (2016) la propuesta se plantea la importancia y la viabilidad de la misma con el fin de que sea analizada por los representantes de las instituciones con la finalidad de que pueda apoyar la solución del estudio.	En función de los resultados obtenidos por medio del instrumento aplicado, se creará una propuesta que permita fortalecer el sistema de control interno.	Por medio del instrumento aplicado atribuye a la solución del objetivo planteado.

Fuente: Solera, 2021.

## **Instrumentos**

A continuación, se detallan los instrumentos que se van a implementar en esta investigación para recopilar la información que se requiere, siempre enfocándose en la obtención de la mayor cantidad de información posible.

### **Cuestionario**

De acuerdo con Hernández *et al.* (2018), el cuestionario “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p. 251) Tal herramienta puede contener diferentes tipos de preguntas, sean abiertas o cerradas, con el fin de obtener las respuestas necesarias e información adicional que facilite un análisis del tema objeto de análisis.

En ese sentido, Hernández *et al.* (2018), expresa que las preguntas cerradas “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.” (p. 251)

Cabe mencionar, que la aplicación de este cuestionario se realizará a colaboradores de la empresa en investigación y a una muestra de personal, quienes trabajan en otras compañías en el ámbito del centro de servicios. Al ser así, este instrumento tomará en cuenta respuestas dicotómicas de los encuestados.

Ahora bien, es importante conocer que Hernández *et al.* (2018), respecto de las preguntas abiertas señala que “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.” (p. 254)

Se comprende que las preguntas abiertas permiten tener mayor entendimiento sobre lo que se consulta a los participantes; sin embargo, hay un riesgo que las respuestas sean muy diferentes a lo que se plantea, o bien, al total de la muestra a la cual se aplica el instrumento.

El uso de este tipo de preguntas permite que el investigador extienda más su conocimiento sobre el proceso o gestión que se lleva a cabo; no obstante, puede suceder que las respuestas no sean concretas; por lo que el investigador debe ser claro al solicitar e indagar con las personas entrevistadas, con el fin de lograr los resultados esperados.

### **Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos**

Respecto del procedimiento para recolección de datos, Hernández *et al.* (2018), refiere a que se constituye en los “Instrumentos predeterminados y estandarizados. Antes del análisis se recaban todos los datos numéricos.” (p. 21) Se interpreta que este proceso es primordial para poder concluir y llevar a cabo la investigación.

Es importante mencionar, que la información obtenida debe ser estudiada, analizada e incluso consultada, con el fin de cumplir con el objetivo planteado al inicio de la investigación. Lo anterior, se debe a que la mala planificación o el mal uso de las herramientas puede mostrar resultados erróneos y que las herramientas utilizadas pierdan credibilidad y utilidad.

Para dar inicio a la recolección de datos, la presente investigación se estará utilizando el cuestionario de preguntas, con el fin de averiguar y obtener información de primera mano. Dicha herramienta se va a implementar por medio de Google Forms, y se va a dirigir al personal del departamento encargado del proceso de gestión de cobranza (crédito y cobro) y adicionalmente, se estará contactando a personal de otras compañías, involucrados en un giro de negocio similar, a efecto de ampliar los resultados de la investigación y de la propuesta que a partir de esta, se genere.

### **Método de Análisis de Datos**

Ahora bien, el proceso de análisis de datos es el punto más importante de la investigación, por cuanto, va a permitir el análisis e interpretación de la información obtenida, así como a profundizar sobre las dudas que surjan de la aplicación de las herramientas aplicadas, en procura del logro de los objetivos de la investigación.

El análisis de los datos obtenidos se realiza por medio de la tabulación de los resultados contenidos en los cuestionarios y las entrevistas aplicadas, así como en la elaboración de las gráficas que se obtengan a partir de las herramientas utilizadas, de forma tal que permita una efectiva interpretación de la información suministrada por los encuestados.

### **Procedimiento de Recolección de Datos**

Las preguntas realizadas al personal encuestado se enfocan en los aspectos más importantes del proceso y del control interno aplicado, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Para comprender y analizar correctamente la información, se utiliza Google Forms, que se constituye en una herramienta que va graficando o enlistando las confirmaciones de los encuestados en línea, evitando la manipulación de la información.

### **Contenido de la Recolección de Datos**

Una vez aplicados los instrumentos para la recolección de datos, estos serán migrados a hojas de cálculo de Microsoft Excel, a fin de facilitar la generación de tablas, gráficos y diferentes análisis aplicables a las variables estudiadas, las cuales, a partir de los resultados alcanzados, facilitarán la formulación de las recomendaciones y conclusiones del estudio.

Este análisis permitirá conocer en detalle la situación del proceso que se evalúa, así como identificar las brechas que se presentan en la gestión, de forma tal que se puedan plantear las recomendaciones necesarias para mejorar tal proceso y las conclusiones que se alcancen respecto del asunto objeto de investigación.

## **CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En procura de alcanzar los objetivos previstos para la investigación, se efectuó el análisis de cada una de las variables que sustentan tales objetivos y se realizó la revisión de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos previstos a las personas seleccionadas.

Producto de la aplicación de tales instrumentos, se obtuvo datos confiables y objetivos que fueron analizados e interpretados, a efecto de brindar sustento a la investigación realizada.

Es preciso señalar, que el cuestionario fue aplicado a cinco funcionarios de la empresa de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., vinculados con la gestión de cobranza, obteniendo la respuesta de cuatro de estos colaboradores. Asimismo, se diseñó otro instrumento, el cual se le remitió a cinco representantes de compañías con un giro de negocio similar al de la institución que se estudia, y fue respondida por cuatro servidores.

Las respuestas obtenidas fueron analizadas, a fin de identificar los insumos que permitirían evaluar el sistema de control existente en la gestión de cobranza de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. y sus oportunidades de mejora, así como los factores que pueden afectar los procesos que se desarrollan en esa compañía.

### **Cuestionario para el Personal del Departamento de Cartera**

El cuestionario se confeccionó con un total de 34 preguntas, cuyas respuestas, así como su respectivo análisis, se detallan de seguido.

#### **Pregunta número 1**

1. ¿Tiene conocimiento del manual dónde se establecen los requisitos que se exigen al cliente cuando solicita que la empresa le otorgue un crédito? Detalle tales requisitos.

El 100% de los colaboradores de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.; señaló tener conocimiento de la existencia de un manual, en el cual se establecen los requisitos para el otorgamiento de crédito a sus clientes. Los requisitos contenidos en el citado manual, se describen en la tabla 3.

Es relevante destacar, que para optar por el crédito, el formulario citado debe presentarse completo, aportando, entre otros, referencias comerciales de cinco casas comerciales con las cuales el solicitante tenga crédito, firmado por el cliente y el vendedor y el Supervisor de la zona, así como el visto bueno del Gerente de Ventas.

**Tabla 3: Requisitos solicitados por Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. para otorgar créditos**

Numero	Exigencias
1	Copia de la cédula de identidad o pasaporte
2	Copia de la personería jurídica vigente.
3	Formulario de la solicitud de crédito.
4	Estar al día con la Caja Costarricense del Seguro Social.
5	El cliente debe tener tres meses de estar efectuando compras de contado con la empresa.

**Fuente:** Solera (2021).

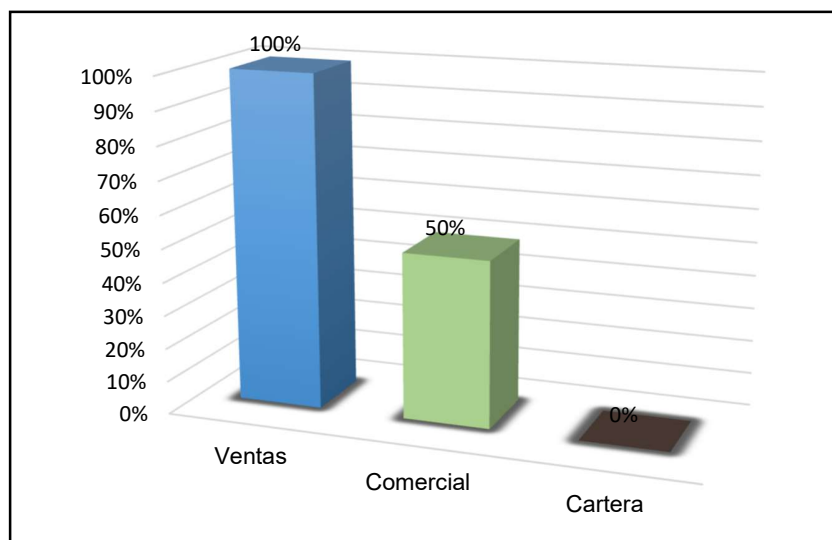
Se desprende de la información recopilada que, a pesar de que exista un manual donde se establezcan requisitos para el otorgamiento de crédito a los clientes, se debería ser más exigente en la empresa, a efecto de disponer de mayor información que demuestre la solidez de la compañía o el cliente que solicita financiamiento, que se realicen estudios técnicos que sustenten el monto del crédito que se otorgue y respalden la capacidad de pago de los deudores.

Aunado a ello, es preciso que la compañía establezca la política de actualizar periódicamente el referido manual, de forma que incluya aspectos identificados a partir de la evaluación de riesgos que se debe realizar; además que tales ajustes sean comunicados a los empleados de la organización.

**Pregunta número 2**

2. ¿Cuáles de las siguientes áreas considera necesario reforzar en el proceso de otorgamiento de crédito a un cliente? Justifique en el espacio "otro"
- a) Ventas
  - b) Cartera
  - c) Comercial
  - d) Otro: \_\_\_\_\_

El 100% de los colaboradores de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., señaló que en el proceso de otorgamiento de crédito se requiere reforzar la participación del área ventas, no obstante, parte de los participantes también ve conveniente que el tema debe retomarse con el área comercial y delimitar el rol que deben cumplir en el referido proceso, por cuanto son del criterio, que esas dependencias desconocen la relevancia y repercusiones del otorgamiento de financiamiento a los clientes, lo cual crea una brecha que dificulta la ejecución de las actividades previstas en la empresa para estos propósitos, ya que, no contar con la información necesaria para este proceso, va en detrimento del procedimiento aplicable para el otorgamiento de crédito a los clientes, e incide negativamente en el sistema de control interno vigente.

**Gráfico 1 Departamentos a las que se debe reforzar el proceso de otorgamiento de crédito**

**Fuente:** Solera, 2021.

Lo expuesto puede repercutir en el momento de solicitar un crédito en la entidad puesto que, los funcionarios no tienen claridad de la información que se requiere para poder realizar el estudio y los clientes, en reiteradas ocasiones omiten suministrar los requisitos básicos para ejecutar la tarea debido a las debilidades en los sistemas de información existentes en la organización; deficiencia que puede afectar negativamente la fluidez y el tiempo de respuesta del proceso de otorgamiento de crédito, con el consiguiente impacto en la gestión de la compañía y las molestias que ocasiona a los clientes.

### **Pregunta número 3**

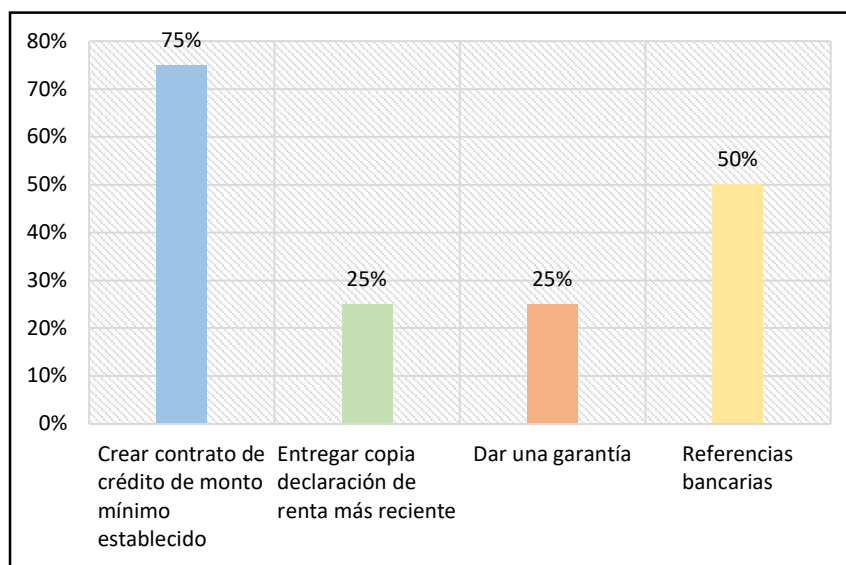
3. ¿Cuáles de los siguientes documentos son necesarios para mejorar el proceso de otorgamiento de crédito? Justifique en el espacio "otro"

  - a) Crear contrato de crédito de monto mínimo establecido
  - b) Entregar copia declaración de renta más reciente
  - c) Dar una garantía
  - d) Referencias bancarias

e) Otro: \_\_\_\_\_

Al formular esta pregunta a los colaboradores de la empresa, se hizo la aclaración de que las opciones no son excluyentes. A partir de esta aclaración, cada empleado eligió, en promedio, dos documentos, que consideran necesarios para mejorar el proceso de otorgamiento de crédito. Tal como se visualiza en el gráfico 2. Así las cosas, el 75% de los funcionarios consideran necesario implementar un contrato de crédito, no obstante, parte de ellos, específicamente un 50%, optan por la opción de referencias bancarias, también para fortalecer el proceso referido. Por su parte, el 25% ven que es requerido exigir al cliente, la entrega de una copia de la declaración de renta más reciente, e igual porcentaje señaló la necesidad de que el cliente aporte una garantía.

**Gráfico 2 Documentos para el otorgamiento de crédito**



**Fuente:** Solera, 2021.

Destacar que los participantes manifiestan que estos documentos son necesarios para resguardar los intereses de la empresa, además, que permitirá, disponer, de previo al otorgamiento de un crédito, claridad sobre la solvencia financiera del cliente que quiere optar por establecer una relación crediticia con la empresa; además, que fortalecerá el sistema de control interno aplicable en este proceso.

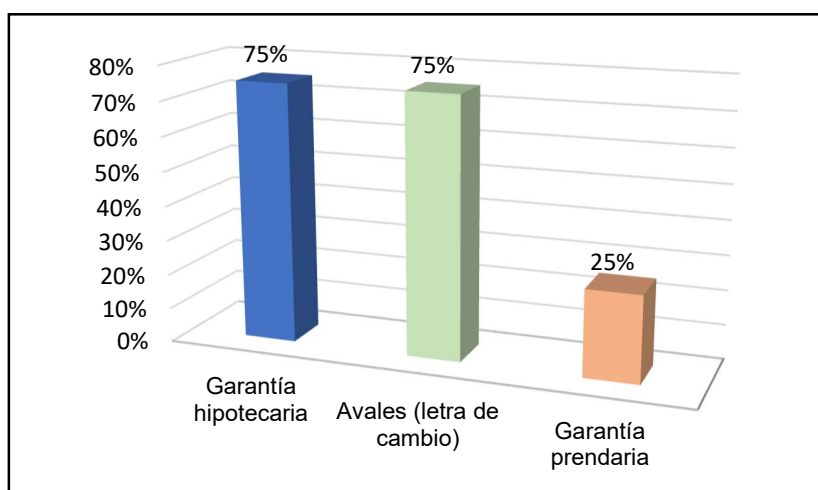
#### Pregunta número 4

4. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos pueden contribuir a un mejor resguardo de los bienes de la empresa? ¿Se utiliza alguno de estos instrumentos en la actualidad? Favor indique este último en el espacio "otro"

- a) Garantía hipotecaria
- b) Avales (letra de cambio)
- c) Garantía prendaria
- d) Otro: \_\_\_\_\_

Tal como se observa en el gráfico 3, los colaboradores tuvieron la opción de selección múltiple, al ser así, el 75% de los empleados de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., que fueron entrevistados, consideran que exigir una garantía hipotecaria o avales (letra de cambio), contribuye a resguardar los bienes de la compañía; mientras que solo el 25% es del criterio que tal propósito se logra al requerir garantía prendaria a los clientes.

**Gráfico 3 Instrumentos que contribuyen a resguardar los bienes en la institución**



**Fuente:** Solera, 2021.

Sin embargo, los colaboradores manifiestan que tales instrumentos no se solicitan a los clientes, por cuanto de requerirse, se podría entorpecer la relación comercial con el cliente; aunque son enfáticos en que no requerir este tipo de herramientas puede poner en riesgo el patrimonio de la empresa.

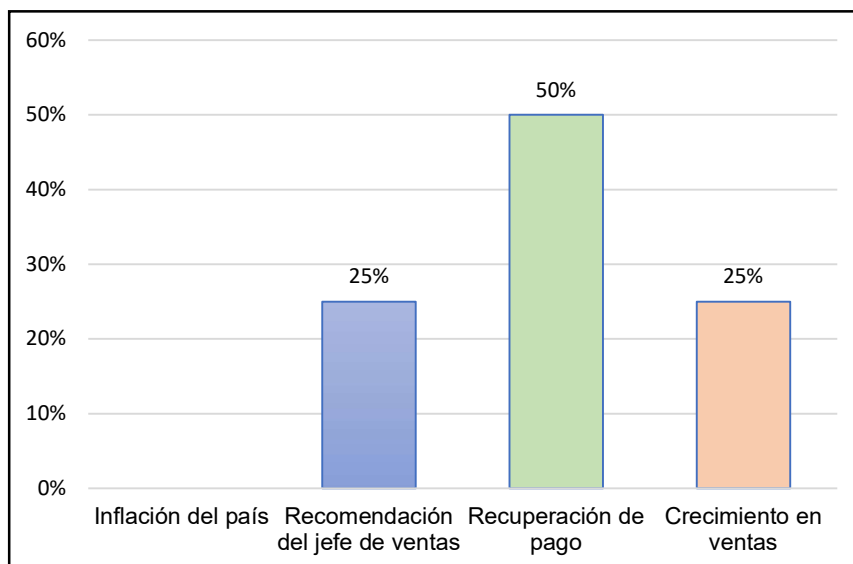
Lo comentado evidencia una seria debilidad en el sistema de control interno, toda vez que no se aplican controles rigurosos a efecto de salvaguardar los activos de la empresa, y por consiguiente, minimizar los riesgos de incobrabilidad.

### **Pregunta número 5**

5. ¿Cuáles son los criterios que deben considerarse para actualizar el monto de los créditos que la empresa otorga a los clientes? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
- a) Inflación del país
  - b) Recomendación de jefe de ventas
  - c) Recuperación de pago
  - d) Crecimiento en ventas
  - e) Otro: \_\_\_\_\_

Como puede apreciarse en el gráfico 4, el 50% de los colaboradores de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A consideran que, para aumentar el crédito a un cliente es requerido analizar su recuperación de pago, puesto que esto permite determinar la capacidad de hacer frente a las obligaciones financieras en un intervalo de tiempo, seguidamente se puede observar que el 25% ven necesario tener en cuenta el crecimiento de ventas para poder valorar su incremento, no obstante, el 25% considera que también debe contar con la recomendación del jefe de ventas.

**Gráfico 4 Criterios para actualizar el crédito de un cliente en la institución**



**Fuente:** Solera, 2021.

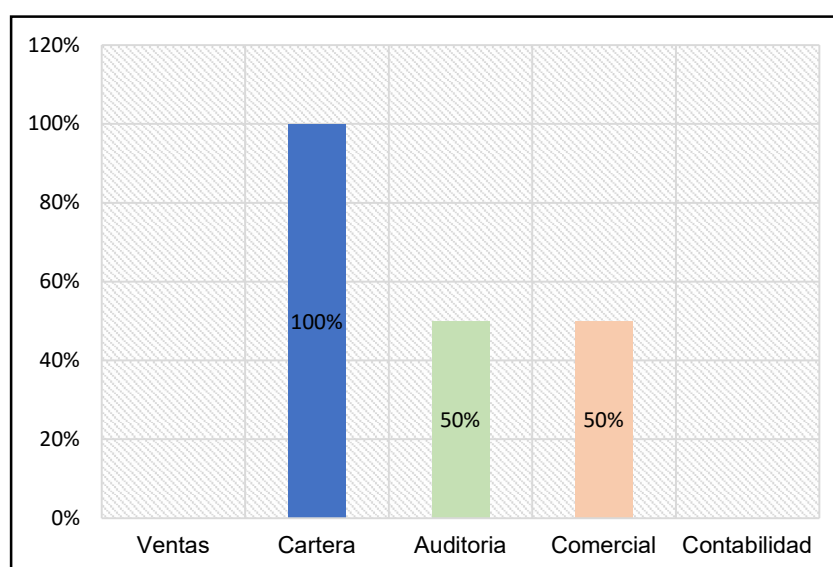
Es necesario recalcar que, como cualquier institución que otorga créditos a sus clientes, esta debe realizar aumentos o disminuciones en el límite de crédito, por tanto, es necesario definir los criterios que deben utilizarse al realizar esta tarea, en procura de la salvaguarda de los activos institucionales.

### **Pregunta número 6**

6. ¿Cuál departamento debe evaluar los montos de facturación, efectividad del cobro e insuficiencia de crédito? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
- a) Ventas
  - b) Cartera
  - c) Auditoria
  - d) Comercial
  - e) Otro: \_\_\_\_\_

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando en esta investigación, se comprende que una necesidad importante es realizar una evaluación de riesgos en sus procesos. Por tanto, se cuestiona a los colaboradores de la empresa que se analiza, cuáles Departamentos deben evaluar y cuestionar los montos de facturación, la efectividad del cobro e insuficiencia de crédito. Al respecto, tal como se aprecia en el gráfico, el 100% de los colaboradores, considera que el Departamento de Cartera debe realizar tal evaluación; mientras que el 50% es del criterio que esta revisión debe realizarla la Auditoría de la Compañía; mientras que el otro 50% considera que es responsabilidad del área comercial de los negocios.

**Gráfico 5 Departamento que debe evaluar y cuestionar los riesgos en el proceso en Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.**



**Fuente:** Solera, 2021.

Las respuestas obtenidas evidencian la necesidad de implementar mecanismos precisos para el control de actividades vinculadas con la facturación, la efectividad del cobro y la insuficiencia de crédito, a efecto de identificar oportunidades de mejora y fortalecer el sistema de control interno vigente en estas labores.

**Pregunta número 7**

7. ¿Existe alguna coordinación entre los departamentos de cobro y ventas, al momento de realizar la gestión de cobro respectiva? En caso afirmativo, exponga los mecanismos de coordinación aplicados en el espacio "Otro".
- a) Sí
  - b) No
  - c) Otro: \_\_\_\_\_

A efectos de aclarar los alcances de esta pregunta, se debe señalar que el Departamento a cargo de realizar el cobro a los clientes es el Área de Ventas. Por su parte, al Departamento de Cartera le corresponde gestionar y alertar las faltas en los procesos que se vayan presentando, para lo cual debe comunicar al Área de Ventas, para que realice la gestión de cobranza y la recuperación de las sumas adeudadas. Adicionalmente, el Departamento de Cartera se encarga del seguimiento de los cobros, mediante la remisión de estados de cuenta, aplicación de pagos e informar, por medio de reportes, sobre operaciones pendientes y nivel de morosidad a la citada Área.

Posterior a este proceso, debe establecerse coordinación entre el área de Logística y Ventas, a efecto de realizar las gestiones requeridas para la recuperación de las sumas adeudadas, para lo cual se utiliza el instrumento denominado manifiesto de cobro, mediante el cual el Área de Ventas formula al Área de Logística, la solicitud de gestionar el cobro de las facturas pendientes de pago.

Es importante destacar que, el 100% de los colaboradores indican que existe coordinación entre el Departamento de Cartera y el Área de Ventas cuando se gestiona el cobro, lo cual evidencia que existe claridad y comunicación en el procedimiento de gestión de cobro entre las diferentes unidades; ratificando que se cumple con buenas prácticas de control interno en esta labor.

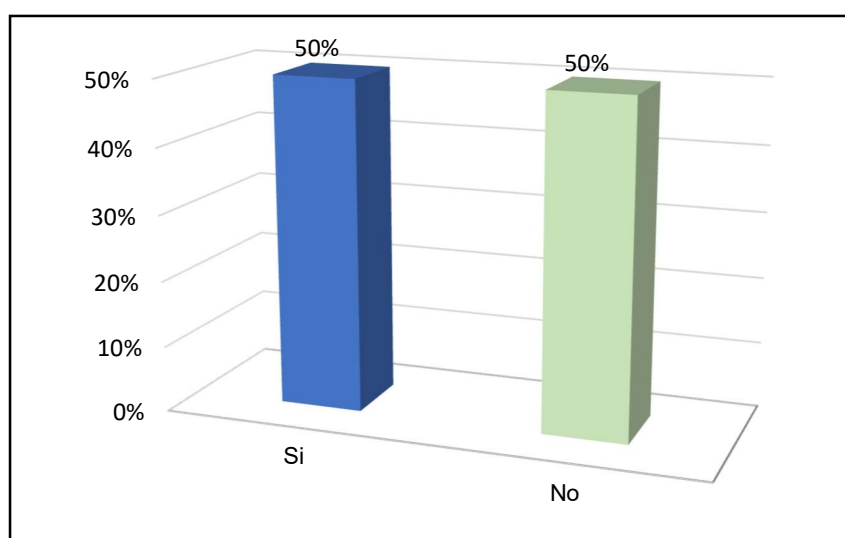
### Pregunta número 8

8. ¿Existe una periodicidad para realizar la gestión de cobro?

- a) Sí
- b) No

La ausencia de políticas claras se evidencia en las respuestas obtenidas a esta consulta, dado que el 50% de los funcionarios señaló que existe una periodicidad para efectuar las gestiones de cobro; mientras que el restante 50% manifestó lo contrario. Es decir, el 50% de los colaboradores realiza las acciones para recuperar las sumas adeudadas, sin tener claridad sobre la periodicidad establecida en la empresa; situación que denota debilidades en los sistemas de información utilizados en la compañía, y por consiguiente en el sistema de control interno aplicable en estas labores.

**Gráfico 6 Periodicidad para realizar la gestión de cobro en la institución**



**Fuente:** Solera, 2021.

Destacar que esta deficiencia se presenta, a pesar de que las buenas prácticas del proceso administrativo refieren a la necesidad y conveniencia de definir una periodicidad para realizar estas actividades.

### **Pregunta número 9**

9. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, indique en cuál documento está establecido. Si es negativa, exponga el efecto que tal omisión tiene sobre la gestión de cobro de la empresa.

Los colaboradores indican que no existe un documento en el cual se establezca la periodicidad con la cual deba realizarse la gestión de cobro a los clientes, situación que podría incidir en el incremento en la morosidad de los clientes y en la antigüedad de las cuentas por cobrar, con el riesgo de que se genere un aumento en las cuentas incobrables.

Dadas las respuestas obtenidas, los colaboradores formulan ciertas aclaraciones. A manera de ejemplo, los participantes quienes respondieron de manera negativa a la existencia de una periodicidad para realizar la gestión, la cartera crediticia se torna con cuentas con mayor antigüedad. Agregan, que el no realizar dicha gestión puede repercutir en la imposibilidad de recuperar algunas deudas de clientes, con el consiguiente perjuicio económico para la empresa.

Por su parte, los colaboradores que respondieron en forma afirmativa, señalan que en la solicitud de crédito se establece el plazo de pago y en función de este acuerdo, se realiza el seguimiento de las sumas adeudadas.

De lo expuesto, se evidencia que la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., carece de lineamientos y políticas por escrito, en los cuales se establezca, de forma específica, los mecanismos y la periodicidad con la cual se debe realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar; situación que aparte de constituir una seria debilidad de control interno, se constituye en un riesgo de que se presente una alta morosidad y sea imposible para la empresa la recuperación de una porción de los créditos otorgados a los clientes, en perjuicio del patrimonio de la organización.

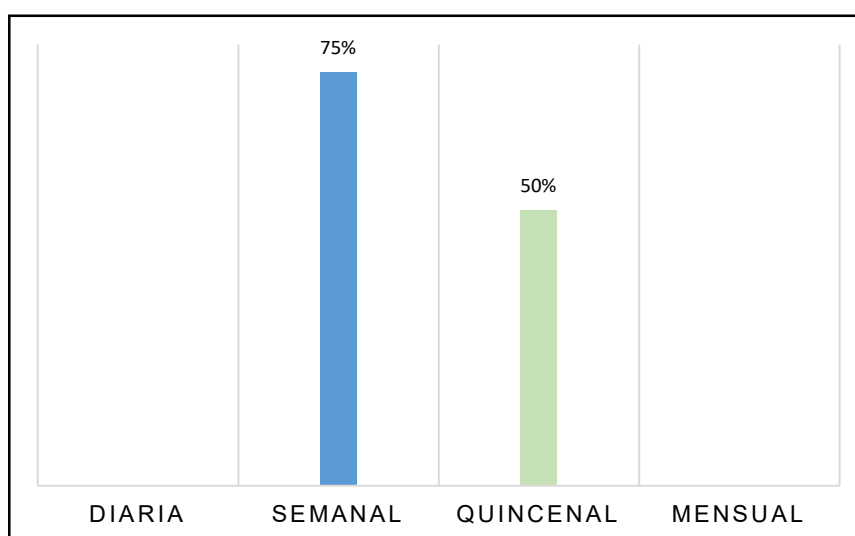
**Pregunta número 10**

10. Indique ¿con qué frecuencia debe notificarse a los clientes sobre el monto adeudado o por vencer? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

- a) Diaria
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otro: \_\_\_\_\_

En función de los datos obtenidos, contenidos en el gráfico 7, se identifica que el 75% de los colaboradores del Departamento de Cartera consideran necesario realizar la notificación semanalmente, a fin de mantener una constancia y seguimiento oportuno en caso que el cliente desatienda los compromisos con el Grupo Nutresa Costa Rica, S.A. En igual forma, el 50% considera que debe realizarse quincenal debido a que la visita que realizan los agentes es con esa periodicidad

**Gráfico 7 Frecuencia de notificación a los clientes sobre el saldo adeudado en la institución**



**Fuente:** Solera, 2021.

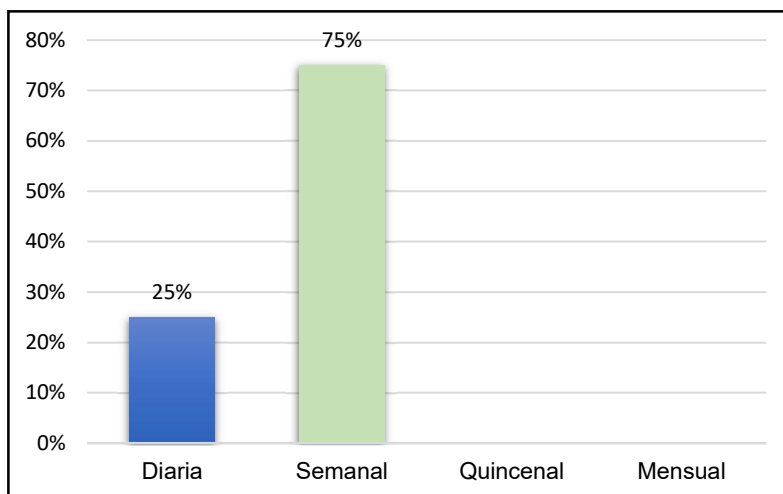
**Pregunta número 11**

11. ¿Cada cuánto tiempo debe realizarse la gestión de cobro? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

- a) Diaria
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otro: \_\_\_\_\_

Tal como se visualiza en el gráfico 8, el 75% de los integrantes del Departamento de Cartera de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., consideran necesario que la gestión de cobro se realice semanalmente; tomando en cuenta, entre otros aspectos, la cantidad de clientes que maneja Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, con ello pueden lograr una pronta recuperación y agilidad en el cobro. En ese sentido, los colaboradores manifestaron que en vista de la cartera de cuentas por cobrar que maneja la empresa, es más realizar la referida gestión, semanalmente, en función de la frecuencia de visitas que se realizan al cliente. Por su parte, el restante 25%, considera que debe optarse por realizar la gestión diariamente.

**Gráfico 8 Intervalo de tiempo para la gestión de cobro**



**Fuente:** Solera, 2021.

### Pregunta número 12

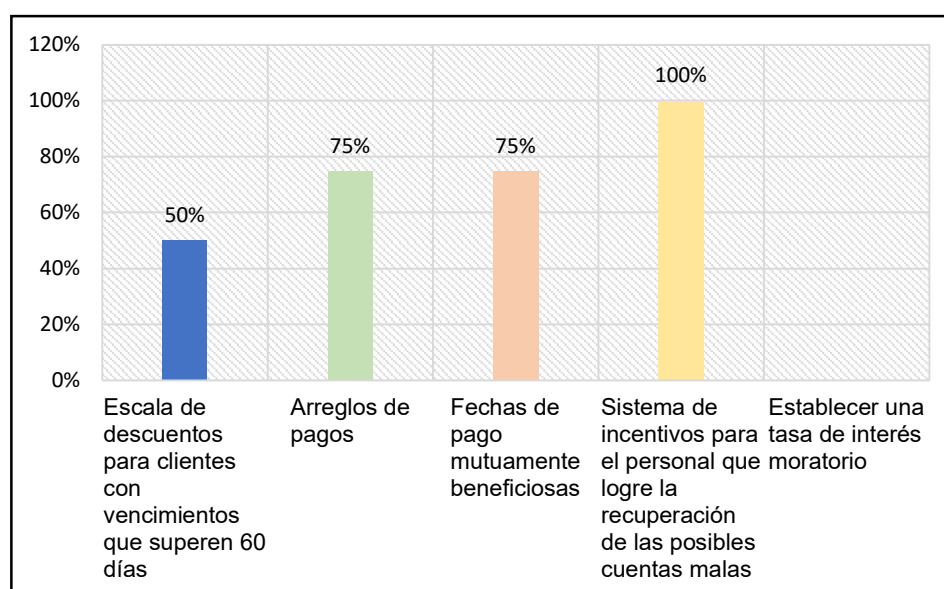
12. De acuerdo con su conocimiento, clasifique estas estrategias de cobro, siendo 1 la calificación a la estrategia que considere menos efectiva y 5 a la más efectiva:
- Escala de descuentos para clientes con vencimientos que superen 60 días
  - Arreglos de pagos
  - Establecer fechas de pago mutuamente beneficiosas
  - Crear un sistema de incentivos para el personal que logre la recuperación de las posibles cuentas malas
  - Establecer una tasa de interés moratorio

Dadas las respuestas enviadas por los colaboradores de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, tal como se observa en el gráfico 9, el 100% de las personas que completaron el cuestionario, califica la opción de crear un sistema de incentivos para el personal que logre la recuperación de cuentas que presenten atrasos y que por consiguiente puedan convertirse en incobrables, como la estrategia de cobro más efectiva. Por su parte, el 75% señala que las estrategias asociadas con arreglos de

pago y definir fechas de pagos mutuamente beneficiosas con los clientes, puede permitir obtener una mayor recuperación.

Adicionalmente, un 50%, refiere que la definición de escalas de descuentos para clientes con vencimientos superiores a 60 días y el establecimiento de tasas de interés por mora, se constituyen en estrategias de cobro efectivas.

**Gráfico 9 Estrategias de cobro efectivas en la institución**



Fuente: Solera, 2021.

### Pregunta número 13

13. En la actualidad, ¿con qué periodicidad se da el seguimiento de las cuentas? ¿Con base a cuál normativa interna? Indique en el espacio "otro"

- a) Diaria
- b) Semanal
- c) Quincenal

- d) Mensual
- e) Otro: \_\_\_\_\_

El 75% de los colaboradores del Departamento de Cartera, indican que realizan el seguimiento a las cuentas semanalmente y un 25% señala que la ejecuta diariamente; sin embargo, la totalidad de los funcionarios manifiesta que no se cuenta con un manual o un documento, en el cual se establezca, oficialmente, la periodicidad con la cual se debe dar seguimiento a las cuentas por cobrar.

Lo expuesto denota una seria debilidad, dado que principios básicos de control interno establecen la necesidad de que los principales procedimientos y rutinas sean establecidos de manera formal, y por escrito, de forma tal que exista certeza de las actividades a realizar por parte de los funcionarios; además que, ante ingresos de nuevo personal, es más sencillo el aprendizaje y aplicación de las políticas y procedimientos vigentes.

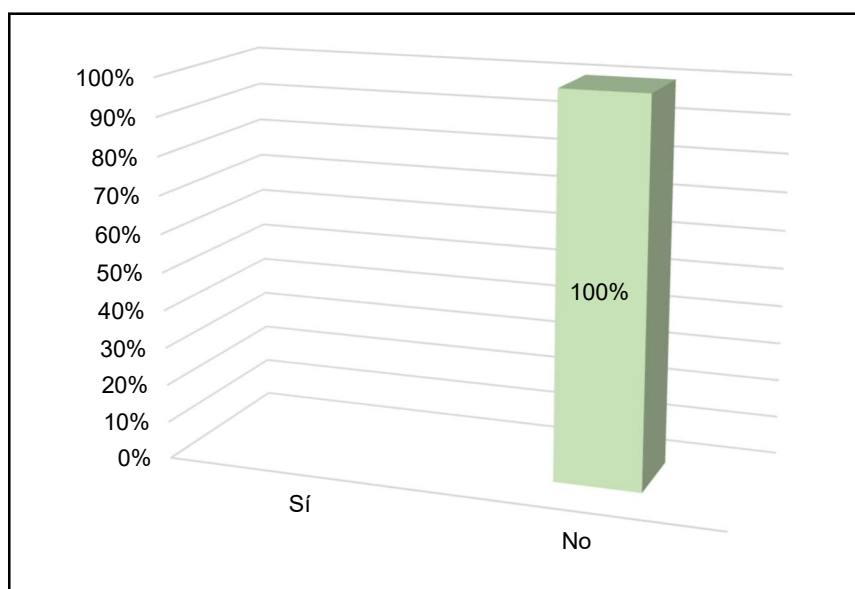
#### **Pregunta número 14**

14. En la actualidad, ¿El cliente actualiza su información periódicamente? En caso afirmativo, mencione la periodicidad en el espacio "otro"
- a) Sí
  - b) No
  - c) Otro: \_\_\_\_\_

El 100% de los colaboradores del Departamento de Cartera indica que no se exige al cliente actualizar la información periódicamente, lo que evidencia una oportunidad de mejora importante para la gestión del Departamento, esto por cuanto esta información es fundamental para disponer de información básica referida a la situación financiera del cliente, la cual podría generar alertas sobre el estado del cliente y puede evitar un riesgo de incobrabilidad o de atraso en el pago para la empresa y para modificaciones en el límite de crédito, así como datos que van a permitir,

oportunamente realizar gestiones asociadas con la recuperación de las cuentas por cobrar que se encuentren desatendidas.

**Gráfico 10 Periodo de actualización de información en la institución**



Fuente: Solera, 2021.

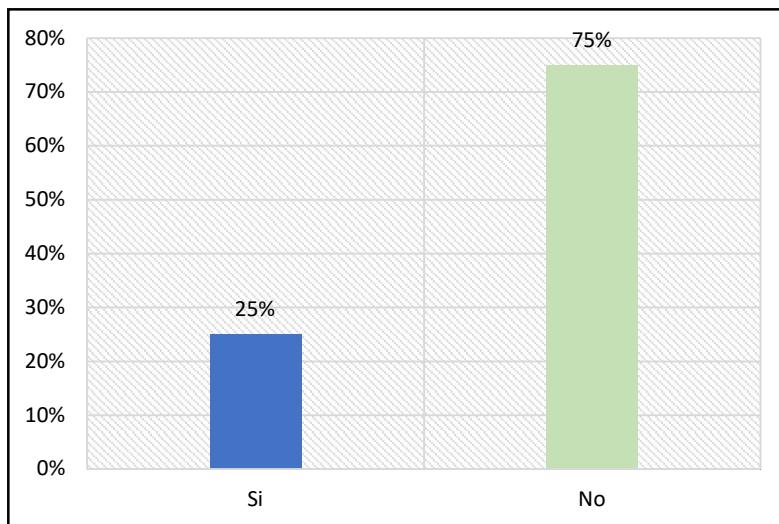
### Pregunta número 15

15. Al momento de solicitar el crédito ¿Se le exige al cliente que actualice su información?

- a) Sí
- b) No
- c) Otro: \_\_\_\_\_

El 75% de los colaboradores indican que no se le exige al cliente actualizar la información al momento de solicitar el crédito y el 25% los participantes mencionan que sí se exige cuando debe preparar el respectivo formulario de Solicitud de Crédito, documento que se incorpora en el apéndice D.

**Gráfico 11 Exigencia al cliente de actualizar información**



**Fuente:** Solera, 2021.

Es conveniente recalcar la oportunidad de mejora que se presenta para la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., de exigir a los clientes el manejo de información actualizada, la cual sea de utilidad tanto en los procesos de otorgamiento de crédito, como de gestión de cobranza.

### Pregunta número 16

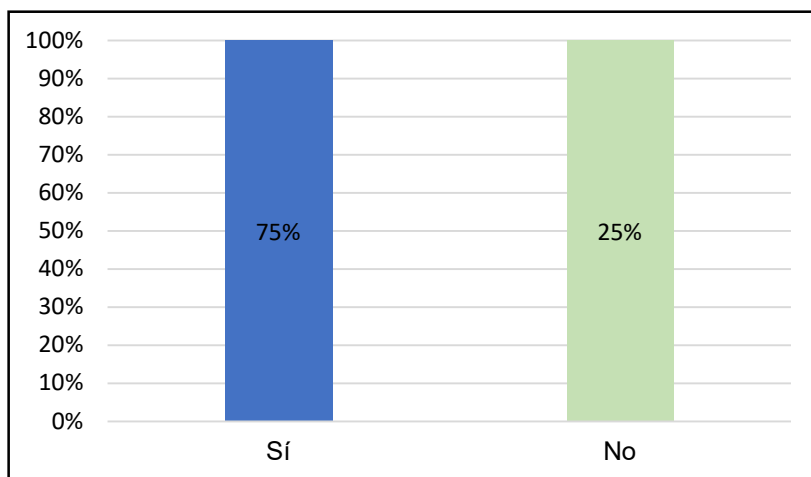
16. ¿Considera usted que la actualización de la información del cliente, debe ser un requisito para actualizar el crédito que mantiene con la empresa? ¿Por qué? Indique en el espacio "otro"

- a) Sí
- b) No
- c) Otro: \_\_\_\_\_

El 75% de los colaboradores exponen que es fundamental que, de previo al otorgamiento de un crédito, se exija la actualización de los datos que se manejan de los clientes; sin embargo, el 25% de los servidores señalan que no se debería requerir tal información, ya que la cantidad de clientes

es muy extensa y realizar actualizaciones de cada comprador no sería funcional para la compañía. Ver gráfico 12.

**Gráfico 12 Actualizar la información del cliente debe ser requisito**



**Fuente:** Solera, 2021.

### Pregunta número 17

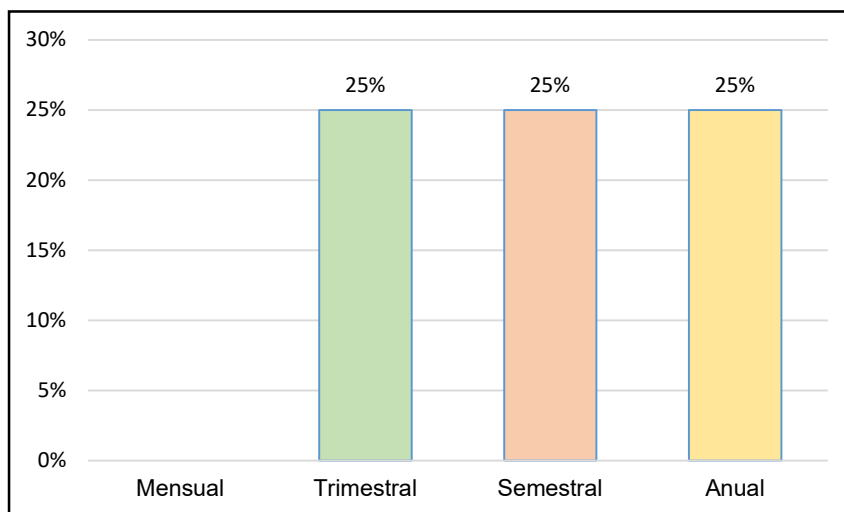
17. ¿Cada cuánto tiempo debe actualizar el cliente su información? ¿Por qué? Indique en el espacio "otro"

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Bimestral
- d) Anual
- e) Otro: \_\_\_\_\_

Tal como se visualiza en el gráfico 13, los colaboradores de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., no tienen claridad ni consenso sobre la frecuencia con la cual el cliente debe actualizar la información; dado que el 25% considera que debe ser trimestral, e igual porcentaje refiere que debe ser semestral o anual. Por último, un 25% refiere a que, por la extensión de la base de datos de

clientes, lo más conveniente es que tal información sea actualizada cuando el cliente realice algún cambio, o bien, que se utilicen muestras de clientes, para la actualización de los datos.

**Gráfico 13 Frecuencia con la que el cliente debe actualizar la información en Servicios Nutresa Costa Rica, S.A**



**Fuente:** Solera, 2021.

Lo determinado denota la necesidad de estandarizar la periodicidad para actualizar la información de los clientes, de forma tal que se cumpla con ese requerimiento acorde a la referida periodicidad, aspecto que contribuirá a que se disponga de información oportuna y actualizada para la toma de decisiones en la Compañía.

### **Pregunta número 18**

18. Mencione ¿Cuáles son los medios establecidos que usa el departamento para realizar seguimiento y cobro?

Según lo informado por los colaboradores, el Departamento de Cartera utiliza diferentes mecanismos, para realizar seguimiento y cobro de las sumas adeudadas a la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, los cuales se describen a continuación:

- a) Uso de WhatsApp
- b) Seguimiento presencial por parte del vendedor
- c) Envío de correos
- d) Envío de estado de cuenta físico
- e) Cobro por medio de camiones de entrega de producto

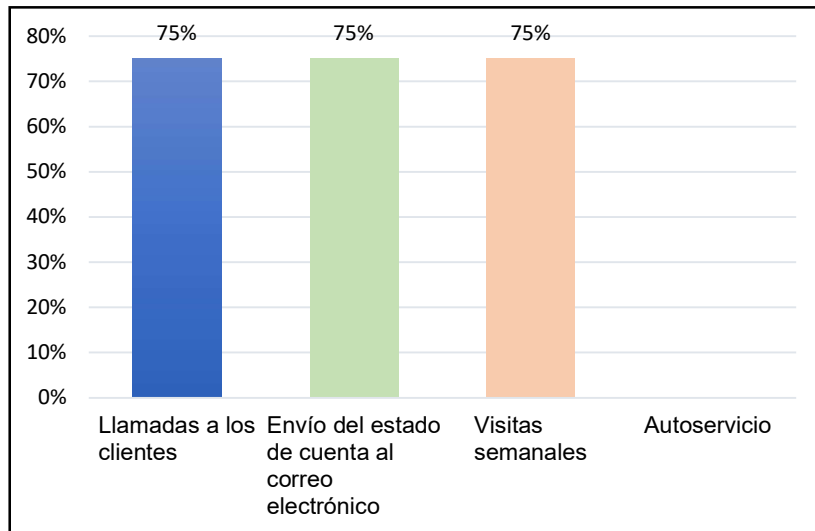
Se puede determinar que la organización en estudio, cuenta con la mayoría de las facilidades de comunicación que existen en la actualidad, lo cual le permite brindar un seguimiento oportuno y efectivo a los clientes.

#### **Pregunta número 19**

19. Seleccione ¿Cuál de los siguientes medios de seguimiento de cobro es más efectiva? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
- a) Llamadas a los clientes
  - b) Envío del estado de cuenta al correo electrónico
  - c) Visitas semanales
  - d) Autoservicio
  - e) Otro: \_\_\_\_\_

Como puede observarse en el gráfico 14, los colaboradores de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, consideran que los medios más efectivos para efectuar al seguimiento de cobro, son llamadas telefónicas, envío de estado de cuenta al correo electrónico y visitas semanales a los clientes; sin embargo, tales actividades no se encuentran previstas en algún marco normativo institucional, lo cual se constituye en una seria debilidad de control interno, ya que es a criterio del personal, las actividades que se realizarán en este aspecto.

**Gráfico 14 Medios más efectivos para el seguimiento de cobro en la institución**



**Fuente:** Solera, 2021.

**Pregunta número 20**

20. ¿Existe un manual para la gestión de cobro? ¿Cada cuánto se actualiza? Indique en el espacio "otro"

- a) Si
- b) No
- c) Otro: \_\_\_\_\_

Se consulta a los colaboradores del Departamento de Cartera sobre la existencia de un manual para la gestión de cobro, y el 100% indica que en la política de cartera se dispone de un manual para realizar la gestión de cobro, sin embargo, informan que dicho documento se encuentra desactualizado, dado que se emitió hace 5 años, y a pesar de los cambios que se han presentado en el entorno y en el giro del negocio, no se actualiza, ni se ha adaptado para los países en los cuales se brinda el servicio.

Como puede observarse, el Departamento analizado no ha actualiza la política de cobro desde hace 5 años, además que es un documento aplicable a la región, por lo cual no considera la normativa y realidad de Costa Rica, situación que ocasiona que no sea un instrumento de mucha utilidad para los propósitos de cobranza, aunado a que no considera la evolución que ha tenido el Departamento de Cartera durante ese lapso.

Lo expuesto, denota una seria debilidad de control interno, específicamente de lo relativo a la valoración de riesgos, las actividades de control y al monitoreo, lo cual se constituye en una oportunidad de mejora para el Departamento de Cartera, de forma tal que se diseñe un manual que se ajuste a la realidad del país y considere los mecanismos de actuación de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.

#### **Pregunta número 21**

21. ¿La visita a los clientes que tienen cuentas morosas tienen un impacto en la recuperación?  
¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
- a) Si
  - b) No
  - c) Otro: \_\_\_\_\_

De las respuestas del personal de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, el 75% indica que, efectivamente, las visitas a clientes generan un impacto en la recuperación de sumas adeudadas, sin embargo, a su vez se indica que no se hace gestión de cobro en la visita, solo se solicita firmar el estado de cuenta que les suministra el analista, o se requiere que revisen las facturas que tienen pendientes de pago. Adicionalmente, el 25% indica que no genera valor realizar la visita, por cuanto en pocas ocasiones el cliente se siente forzado a pagar las cuentas desatendidas.

**Pregunta número 22**

22. En la actualidad, ¿la información que emite el sistema se utiliza para realizar gestiones de cobro a clientes morosos?
- a) Si
  - b) No
  - c) Otro: \_\_\_\_\_

El 100% de los colaboradores indica que la información que emite el sistema se usa para realizar seguimiento y gestión de cobro a clientes morosos. Es importante mencionar, que esta información siempre debe estar actualizada y apegada a la realidad de lo que sucede en el negocio, a efecto de que sea de utilidad, por cuanto se constituye en la fuente principal para realizar la gestión de cobro. Adicional, a la información generada por el sistema, también es necesario disponer del detalle de los pagos realizados y del seguimiento realizado para ejecutar el cobro.

**Pregunta número 23**

23. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cuáles reportes emite el sistema? ¿Con qué frecuencia se emite dicha información? De esos reportes, especifique, ¿Cuáles generan valor en la gestión de cobro?

El 100% de los participantes indican que el sistema emite varios reportes, entre los cuales señalan:

- a) Estado de cuenta
- b) Confirmaciones de saldos
- c) Cédulas de vencimientos
- d) Reportes semanales de vencimiento de las cuentas

Los reportes mencionados son emitidos por el Departamento de Cartera; sin embargo, en los resultados obtenidos, los encuestados no refieren a la frecuencia con que se emite dicha información. Es importante destacar que, esta información se envía directamente al Área de Ventas, a efecto de que proceda a realizar el seguimiento correspondiente y las gestiones que sean pertinentes, para recuperar las cuentas pendientes de pago.

Destacar que para la gestión de cartera, es necesaria la emisión de esta información, porque previene al área de ventas sobre el vencimiento de las cuentas reportadas; además, de brindar información a los encargados de la gestión de cobro, sobre si la cuenta se encuentra conciliada, es decir, que contenga la totalidad de los pagos realizados por el cliente.

#### **Pregunta número 24**

24. ¿Existe algún documento donde establezca la periodicidad de cuando se envían los reportes?

El personal de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., indica que se dispone de un documento conocido como Acuerdo a Nivel de Servicio, en el cual se establecen los informes que requieren las áreas a las cuales se brinda el servicio de gestión de la cartera. Adicionalmente, uno de los colaboradores indica que las solicitudes también se realizan por correo electrónico al analista a cargo de la cuenta o bien, al Gerente General.

Es importante mencionar que el referido Acuerdo a Nivel de Servicio se estableció al momento de constituir el Centro de Servicios, en conjunto con los directores de cada negocio a quienes se brinda el servicio de cartera, razón por la cual tienen un alto nivel de desactualización, lo cual evidencia debilidades en el sistema de control interno, toda vez que no se incorpora en dicho documento los cambios que ha experimentado la empresa en el transcurso de los años, ni modificaciones en los procesos, situación que podría afectar el logro de los objetivos organizacionales y consecuentemente, incidir negativamente en las finanzas de la empresa.

**Pregunta número 25**

25. ¿Existe un manual donde se definan las tareas asignadas a cada funcionario que participa en el proceso de gestión de cobro?

El 50% de los colaboradores indican que la empresa carece de un manual en el cual se definan las tareas asignadas a cada funcionario que participa en el proceso de gestión de cobro; no obstante, uno de los funcionarios señala que en la política de cartera se mencionan, de manera general, las responsabilidades del Departamento, pero al no mantenerse debidamente actualizado, tal instrumento pierde efectividad. Cabe agregar, que un colaborador confirma la existencia de un manual, en el cual define como realizar las funciones operativas, pero, cita que no detalla las tareas específicas que se le asignan a cada funcionario.

Al mismo tiempo, se logra identificar que, en las funciones de los puestos de los agentes comerciales, se hace referencia a que deben realizar el proceso de cobranza, sin embargo, no se detallan, las actividades que están asociadas con tal responsabilidad.

Al respecto, se evidencia que los sistemas de información de la Compañía no son efectivos, toda vez que el personal no tiene claridad sobre la existencia de un manual en el cual se regulen las funciones de cada empleado, en el procedimiento vinculado con la gestión de cobro.

**Pregunta número 26**

26. ¿Cuáles estrategias se implementan en caso que las gestiones de cobro administrativo no resulten fructíferas?

Los colaboradores del Departamento de Cartera, indican que al determinar que las gestiones de cobro administrativo no resultan fructíferas, se traslada el caso al Departamento Legal de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., para que realice las observaciones que sean pertinentes y de proceder, realizar las diligencias de cobro judicial. También se solicita el criterio legal, de previo a declarar la cuenta como incobrable. Adicionalmente, se realizan visitas, por parte del personal del

Departamento de Cartera, para validar el estado del negocio que mantiene la deuda, a efecto de realizar las gestiones pertinentes para establecer algún arreglo de pago, o en su defecto declarar la cuenta como incobrable.

### **Pregunta número 27**

27. ¿Cuál es el alcance tiene el departamento de crédito y cobro en la gestión de cobranza?

En este orden de ideas, el personal de la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., que completó el cuestionario, señala que el Departamento de Cartera se encarga de realizar la administración y control de las cuentas por cobrar, sin embargo, no le corresponde realizar la gestión de cobro a los clientes. Adicionalmente, exponen que ese Departamento no maneja dinero por concepto de recuperación de cuentas por cobrar; por lo cual su gestión se circunscribe a remitir informes de vencimiento, emitidos por el sistema, aplicar los pagos que indique el Área de Ventas, además de evidenciar cualquier inconsistencia que presente la cartera de cuentas por cobrar.

### **Pregunta número 28**

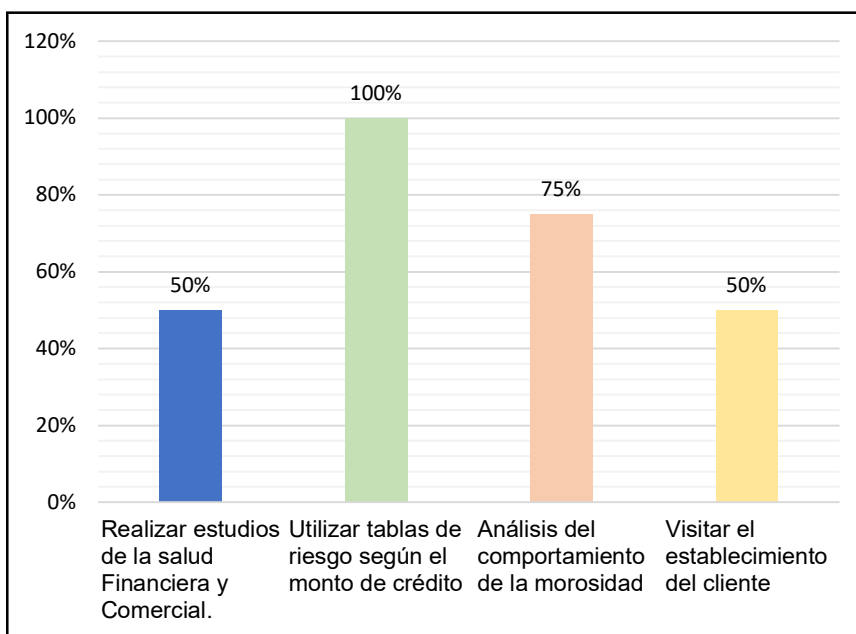
28. ¿Cuál de las siguientes actividades es más oportuna para generar alertas de un posible incobrable en un cliente? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

- a) Realizar estudios de la salud Financiera y Comercial.
- b) Utilizar tablas de riesgo según el monto de crédito
- c) Análisis del comportamiento de la morosidad
- d) Visitar el establecimiento del cliente
- e) Otro: \_\_\_\_\_

Tal como se observa en el gráfico 15, el 100% de los encuestados que laboran para la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A, manifiestan que para alertar sobre un posible incobrable de un cliente, la actividad más oportuna es utilizar tablas de riesgo según el monto del crédito; asimismo, 75% refiere que el análisis del comportamiento de la morosidad se constituye en una buena

herramienta para estos propósitos. Seguidamente, el 50% de los funcionarios señala que realizar estudios de la salud financiera y comercial y visitar el establecimiento del cliente, son útiles para detectar posibles cuentas incobrables.

**Gráfico 15 Actividades para detectar posibles cuentas incobrables en la institución**



**Fuente:** Solera, 2021.

Como puede observarse, el personal de Cartera indica que establecer tablas de riesgo parametrizadas en el sistema, según el crédito, o bien, establecer una prioridad en los canales de ventas, puede generar alertas para detectar un incobrables.

### **Pregunta número 29**

29. Indique el impacto que genera al no actualizar el manual del departamento cuando hay cambios en los procesos o sistemas. ¿Por qué? Favor explique en el espacio "otro".
- a) Alto
  - b) Medio

- c) Bajo
- d) Otro: \_\_\_\_\_

El 100% de los colaboradores del Departamento de Cartera considera que el impacto al no actualizar los manuales, cuando se producen cambios en los procesos o sistemas, tiene un alto impacto, por cuanto se pierde la información para que estén debidamente documentados dichos procesos, lo cual, a su vez, permitirá que sean transmitidos en una forma estructurada al personal que se contrate a futuro.

Destacar que tal omisión genera debilidades de control, toda vez que los procesos se realizan a criterio de los funcionarios y los procesos no estarán homologados. Dentro de las apreciaciones, los servidores señalan:

- a) Los colaboradores quedan rezagados con la gestión y pueden perder el tiempo valioso en procesos desactualizados.
- b) Genera que no exista una comunicación correcta y documentada entre áreas y colaboradores.
- c) En caso de ausencia del personal, quien sustituya no tiene una guía válida para los procesos.
- d) El servicio al cliente se vería expuesto.

Se puede observar las limitantes que se obtienen al no actualizar los manuales o la política del Departamento, su impacto genera un reproceso constante en las tareas que el personal debe ejecutar, es por esta razón que es primordial elaborar e implementar dichos documentos, de forma tal que se definan con claridad actividades de control asociadas con la labor que se desarrolla por parte de las diferentes unidades administrativas que intervienen en el proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de las cuentas por cobrar.

**Pregunta número 30**

30. ¿Existe una política de crédito? ¿Se actualiza periódicamente? Favor indique en el espacio "otro".

- a) Sí
- b) No
- c) Otro: \_\_\_\_\_

El 50% de los colaboradores indican que sí existe una política de crédito, mientras que el otro 50% señala que tal política no existe. De igual manera, manifiestan que la política no se actualiza periódicamente y que en muchos aspectos no se cumplen. La situación expuesta evidencia debilidades en los sistemas de información de la empresa, componente fundamental en el sistema de control interno, así como riesgo de que las actividades no se realicen de forma estandarizada.

Como se menciona anteriormente, los integrantes hacen énfasis en la necesidad de contar con manuales debidamente actualizados, por cuanto se constituyen en un pilar fundamental para atender consultas u obtener conocimiento; así como para orientar a los clientes en el proceso asociado con el otorgamiento de crédito y recuperación de cuentas por cobrar.

**Pregunta número 31**

31. ¿Cada cuánto tiempo debe ser actualizada una política de crédito? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro".

- a) Semestral
- b) Anual
- c) Cada dos años
- d) Otro: \_\_\_\_\_

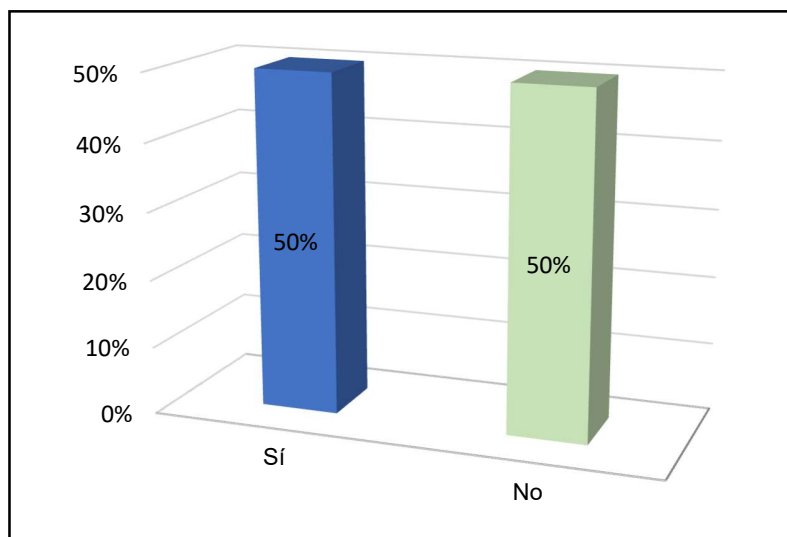
El 75% de los colaboradores del Departamento de Cartera de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., exponen que la actualización de la política de crédito se debe realizar anualmente; mientras que el 25% expone que debe ser semestral. Los funcionarios hacen la salvedad que, debido a la dinámica del mercado en el cual se desempeñan los clientes de la empresa, es necesario hacer la revisión y el ajuste anualmente, de forma tal que los clientes tengan tiempo suficiente para adaptarse a las nuevas posibilidades de financiamiento y las políticas de crédito, acorde con los cambios que se generan en el mercado.

### **Pregunta número 32**

32. ¿Se hacen evaluaciones de los riesgos periódicamente? En caso afirmativo, detallar quién las realiza y con qué periodicidad. Explique en el espacio "otro".

- a) Si
- b) No
- c) Otro: \_\_\_\_\_

De acuerdo con los resultados obtenidos, que se incorporan en el Gráfico 16, el 50% de los colaboradores que laboran en la empresa afirman que periódicamente se realizan evaluaciones de riesgos, señalan que dicha actividad se realiza anualmente, sin embargo, la mayoría de los encuestados expresan que no se adoptan medidas correctivas ni tendientes a fortalecer el sistema de control interno, posterior a dichas evaluaciones. Adicionalmente, los colaboradores expresan que las gerencias revisan y modifican la matriz de riesgo anualmente, no obstante, un 50% indica que se realizan evaluaciones de riesgo más no se hacen pruebas o revisiones, para detectar las desviaciones en los procesos en donde se puede materializar el riesgo.

**Gráfico 16 Periodicidad de la evaluación de riesgos**

**Fuente:** Solera, 2021.

Esta situación constituye una debilidad en el sistema de control interno, el cual preceptúa que las evaluaciones de riesgo se deben realizar para definir las actividades de control y los ajustes que es necesario realizar en los sistemas de información, en el entorno de control, a fin de mitigar los impactos que tales riesgos representan en el logro de los objetivos definidos por la Compañía.

### **Pregunta número 33**

33. ¿El personal que realiza la gestión de cobro se capacita periódicamente? ¿Qué capacitaciones recibe?

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 75% de los colaboradores de la empresa, que respondieron el cuestionario, señalan que no se realizan capacitaciones periódicamente relacionadas con el proceso de otorgamiento de crédito y de las gestiones de cobranza. Esta situación se presenta a pesar de que los procesos de inducción y capacitación son necesarios para introducir mejoras en el desempeño de los funcionarios, sobre todo en el caso de las actividades de recuperación de sumas adeudadas, la cual es fundamental para que la empresa disponga de los

recursos para emprender nuevos proyectos y hacer frente a las obligaciones propias de la gestión que desarrolla.

#### **Pregunta número 34**

34. ¿Existe claridad sobre el funcionario que debe autorizar cada proceso? Indique el documento en el que se establece esta autorización en el espacio "otro".
- a) Actualización de datos
  - b) Monto de crédito
  - c) Gestión de cobro
  - d) Otro: \_\_\_\_\_

Según los resultados obtenidos, el 25% manifiesta tener claridad sobre los procesos que pueden autorizar, sin embargo, un 25% no tiene claridad sobre que debe aprobar en los procedimientos en que interviene, situación que denota debilidades en los sistemas de información y actividades de control establecidas para los distintos procesos que se realizan en el Departamento de Cobranza, y en la calidad de la labor operativa que llevan a cabo los colaboradores de esa unidad administrativa.

Lo mencionado denota falta de claridad respecto de las distintas actividades que se deben desarrollar en los distintos procesos asignados al Departamento de Cartera, lo cual puede generar confusión en el desarrollo de los procesos e incluso, comprometer el logro de los objetivos de la empresa.

#### **Cuestionario aplicado a funcionarios de otras empresas**

Con el propósito de conocer la forma en que se gestiona el otorgamiento de crédito y la recuperación de las cuentas por cobrar en otras empresas con un giro de negocio similar a Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. varias preguntas del cuestionario se formularon a trabajadores de esas compañías, a efecto de disponer de criterios y experiencias que se constituyan en insumos para las recomendaciones y la propuesta que se formule a la institución revisada.

### Pregunta número 1

1. ¿Tiene conocimiento del manual dónde se establecen los requisitos que se exigen al cliente cuando solicita que la empresa le otorgue un crédito? Detalle tales requisitos.

El 100% de los funcionarios de otras empresas manifiestan carecer de manuales para la gestión de cobro, sin embargo, exponen que los requisitos que se exigen a los clientes para optar por un crédito, se basan en la política de la respectiva empresa. Agregan que, dependiendo del monto del crédito, la cantidad de requisitos aumenta. A manera de ejemplo, a algunos clientes se les solicita estados financieros auditados.

Aunado a estos requisitos, tal como se observa en la tabla 4, se les solicita, entre otros, constancia de ingresos, récord crediticio en empresas comerciales, un monto mínimo de compra y autorización del cliente para realizar estudios crediticios del solicitante.

**Tabla 4: Requisitos solicitados por empresas del sector para otorgar créditos**

Número	Exigencia
1	Constancia de ingresos
2	Presentar formulario de crédito
3	Récord crediticio en empresas comerciales
4	Referencia de entidades financieras
5	Otorgar un monto mínimo de compra
6	Copia de la cédula de identidad
7	Copia vigente de la personería jurídica
8	Documento de aprobación firmado por el solicitante para realizar estudios crediticios

Número	Exigencia
9	Presentar estados financieros aprobados por un contador público o privado

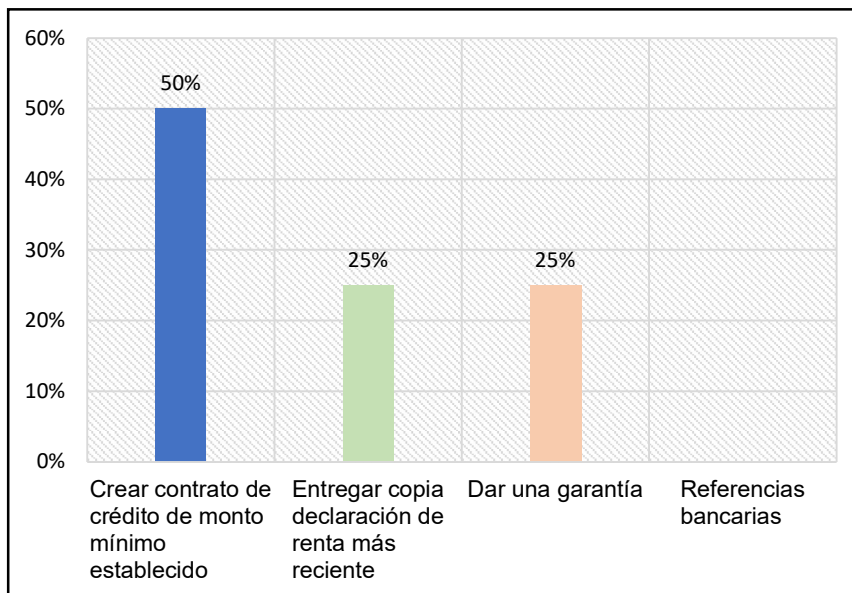
**Fuente:** Solera, 2021.

### Pregunta número 2

2. ¿Cuáles de los siguientes documentos son necesarios para mejorar el proceso de otorgamiento de crédito? Justifique en el espacio "otro"
- a) Crear contrato de crédito de monto mínimo establecido
  - b) Entregar copia declaración de renta más reciente
  - c) Dar una garantía
  - d) Referencias bancarias
  - e) Otro: \_\_\_\_\_

Tal como se observa en el gráfico 17, el 50% de los encuestados considera que, para mejorar el proceso de otorgamiento de crédito, lo más útil es aplicar un contrato de crédito con un monto crédito mínimo; mientras que el 25% de los empleados es del criterio que dar una garantía o entregar copia de la declaración de renta más reciente, podrían constituirse en elementos que mejorarían el proceso citado.

**Gráfico 17 Documentos para el otorgamiento de crédito en otras empresas**



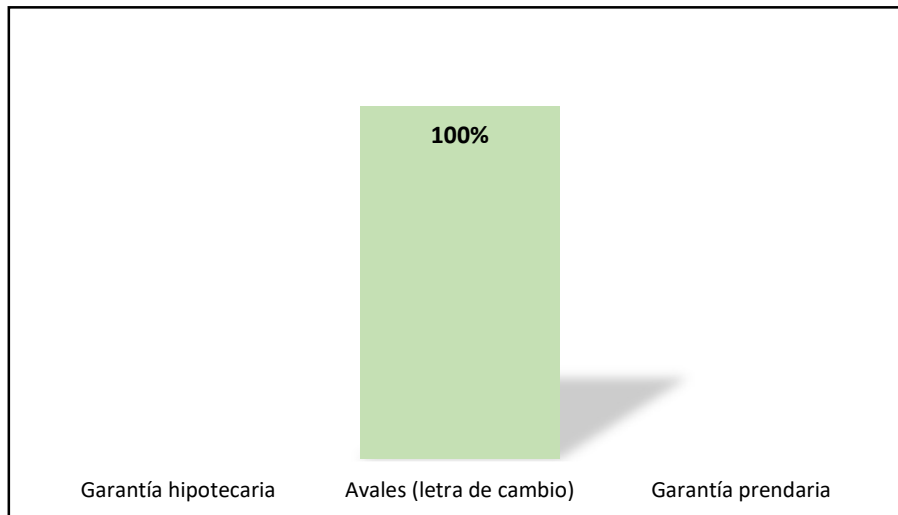
Fuente: Solera, 2021.

### Pregunta número 3

3. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos pueden contribuir a un mejor resguardo de los bienes de la empresa? ¿Se utiliza alguno de estos instrumentos en la actualidad? Favor indique este último en el espacio "otro"
- a) Garantía hipotecaria
  - b) Avals (letra de cambio)
  - c) Garantía prendaria
  - d) Otro: \_\_\_\_\_

Destacar que, respecto de estos instrumentos, la totalidad de los representantes de empresas del sector, encuestados, manifiestan que, en procura de resguardar los bienes de la respectiva compañía, únicamente exigen a los clientes, avals (letras de cambio); es decir, en esas organizaciones no se solicita otro tipo de garantías para respaldar los créditos otorgados a los compradores.

**Gráfico 18 Instrumentos que contribuyen a resguardar los bienes en empresas del sector**



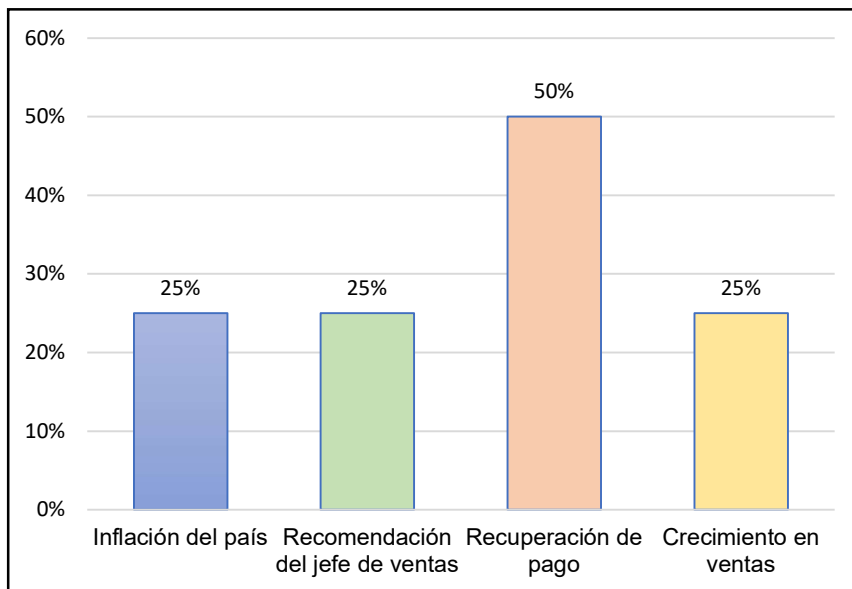
**Fuente:** Solera, 2021.

#### Pregunta número 4

4. ¿Cuáles son los criterios que deben considerarse para actualizar el monto de los créditos que la empresa otorga a los clientes? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

- a) Inflación del país
- b) Recomendación de jefe de ventas
- c) Recuperación de pago
- d) Crecimiento en ventas
- e) Otro: \_\_\_\_\_

Al aplicar esta pregunta a los participantes de empresas del sector, según se visualiza en el gráfico 19; el 50% considera que el principal elemento es la recuperación de pago; mientras que el 25% refiere que para estos efectos es requerida la recomendación del jefe de ventas, igual porcentaje el crecimiento de las ventas y otro 25% refiere a que en esta decisión se debe analizar la inflación del país.

**Gráfico 19 Criterios para actualizar el crédito de un cliente en el sector**

**Fuente:** Solera, 2021.

Respecto de esta pregunta, uno de los encuestados indica que al realizar este análisis se puede determinar si los créditos que se están otorgando han tenido buenos resultados y, por ende, se constituye en un elemento a analizar, para determinar si se continúa la relación comercial. Mientras que otro refiere a que la única manera para que se pueda aumentar el crédito de un cliente es analizando si ha tenido un crecimiento en sus compras y si atiende oportunamente las obligaciones en el tiempo determinado.

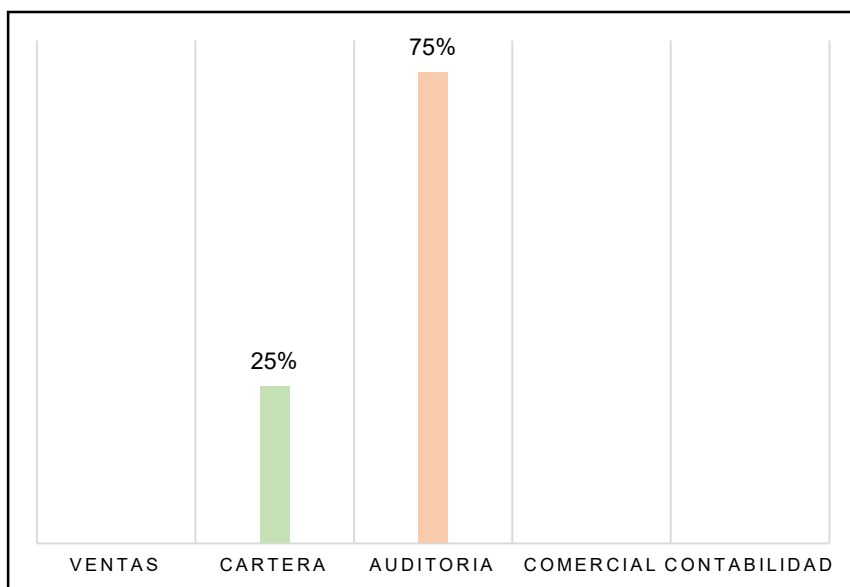
### **Pregunta número 5**

5. ¿Cuál departamento debe evaluar los montos de facturación, efectividad del cobro e insuficiencia de crédito? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
- Ventas
  - Cartera
  - Auditoria
  - Comercial

e) Otro: \_\_\_\_\_

Como puede observarse en el gráfico 20, el 75% de los colaboradores de otras empresas refieren que el Departamento más apto para evaluar y cuestionar los montos de facturación, así como la efectividad del cobro e insuficiencia de crédito, es el Departamento de Auditoría. Al respecto, son de criterio que a esta dependencia le corresponde analizar los montos de crédito otorgados y la efectividad en los cobros de las cuentas, ya que son del criterio que delegar esta función en un Departamento que tiene un interés directo con el cliente, puede presentar una manipulación en los bienes de la institución. Por su parte, el 25% de los encuestados considera que esta función debería ser responsabilidad del Departamento de Cartera, e igual porcentaje, manifiesta que tal labor debería estar a cargo del Departamento de Contabilidad.

**Gráfico 20 Departamento que debe evaluar y cuestionar los riesgos en el proceso en otras empresas**



**Fuente:** Solera, 2021.

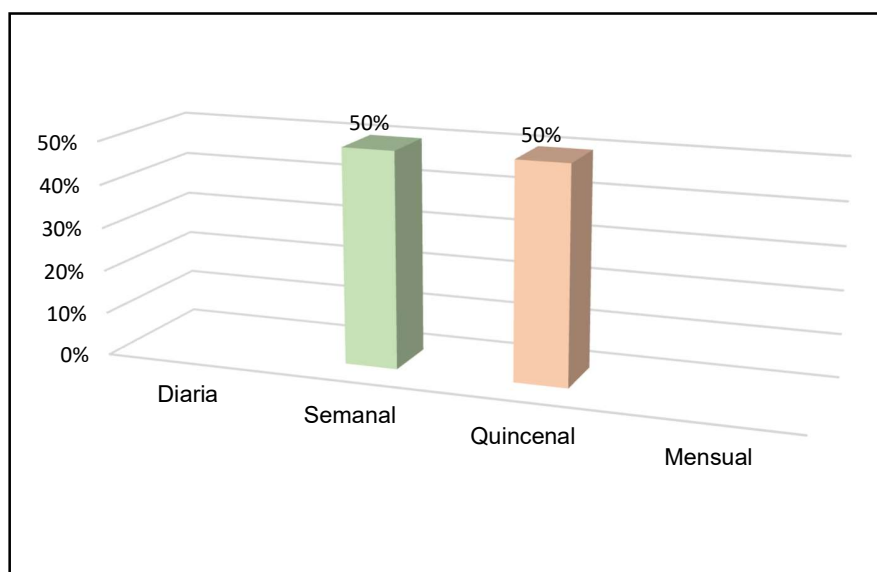
### Pregunta número 6

6. Indique ¿con qué frecuencia debe notificarse a los clientes sobre el monto adeudado o por vencer? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

- a) Diaria
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otro: \_\_\_\_\_

El 50% de los participantes hace énfasis en que el seguimiento de los casos próximos a vencer debe realizar semanal, mientras que el otro 50%, señala que debe hacerse quincenal, en procura de que los clientes tengan presente el compromiso adquirido con los proveedores y también, para mantener una comunicación fluida con el deudor; en caso de que presenta alguna dificultad para efectuar el pago.

**Gráfico 21 Frecuencia de notificación de deuda en otras empresas**



**Fuente:** Solera, 2021

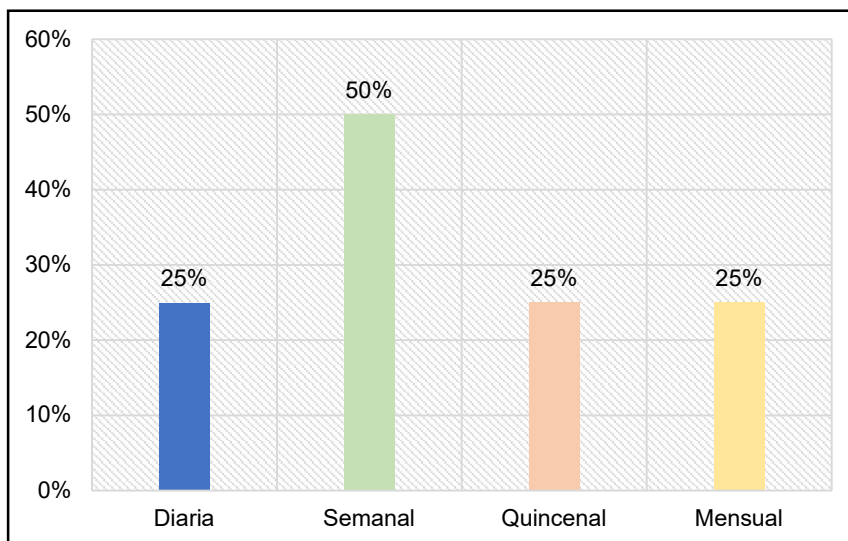
### Pregunta número 7

7. ¿Cada cuánto tiempo debe realizarse la gestión de cobro? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

- a) Diaria
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otro: \_\_\_\_\_

El 50% de las personas que respondieron la encuesta coincide en que la gestión de cobro debe realizarse semanalmente, no obstante, el 25% considera que la frecuencia debe ser diaria, igual cantidad refiere que sería quincenalmente y otro 25%, es del criterio que la gestión debe ser mensual; tal como se observa en el gráfico 22.

**Gráfico 22 Intervalo de tiempo para la gestión de cobro en otras empresas**



**Fuente:** Solera, 2021.

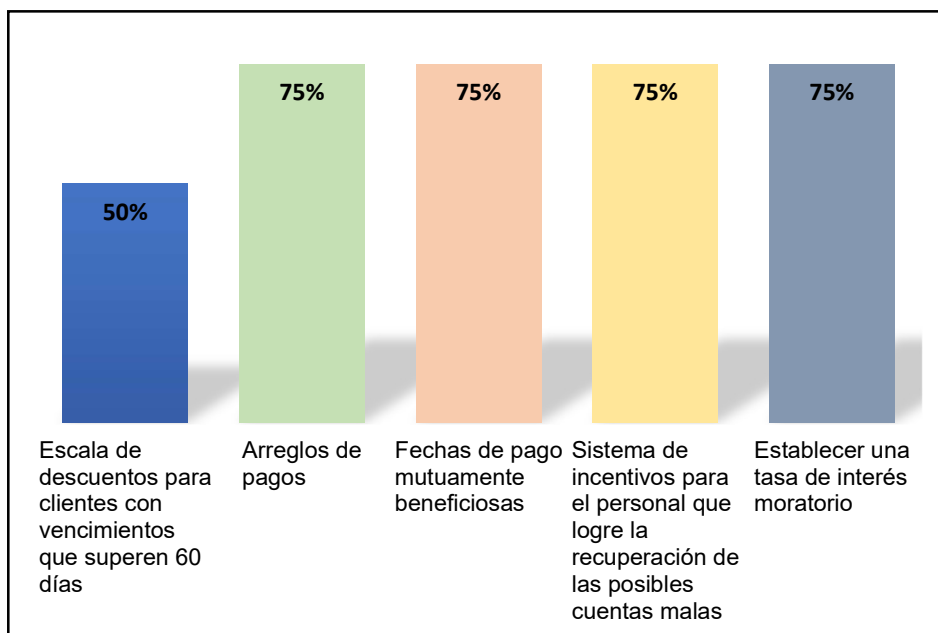
En relación con esta pregunta, los participantes indican que es importante realizar el cobro y enfocar sus esfuerzos en las cuentas morosas de un rango mayor a 30 días. Asimismo, refieren a que en caso de que el vencimiento sea inferior al rango mencionado, la gestión se puede realizar quincenal o mensualmente.

### **Pregunta número 8**

8. De acuerdo con su conocimiento, clasifique estas estrategias de cobro, siendo 1 la calificación a la estrategia que considere menos efectiva y 5 la más efectiva:
- a) Escala de descuentos para clientes con vencimientos que superen 60 días
  - b) Arreglos de pagos
  - c) Establecer fechas de pago mutuamente beneficiosas
  - d) Crear un sistema de incentivos para el personal que logre la recuperación de las posibles cuentas malas
  - e) Establecer una tasa de interés moratorio

Respecto de esta pregunta, en el gráfico 23 se visualiza que el 75% de representantes de otras empresas considera que suscribir arreglos de pago, establecer fechas de pago mutuamente beneficiosas, definir sistemas de incentivos para el personal que logre recuperar cuentas que podrían convertirse en incobrables y el establecimiento de tasas de interés por mora, surten el mismo efecto; mientras que el 50% considera efectivo formular escalas de descuentos para clientes con vencimientos superiores a 60 días.

**Gráfico 23 Estrategias de cobro efectivas en otras empresas**



**Fuente:** Solera, 2021.

### Pregunta número 9

9. En la actualidad, ¿El cliente actualiza su información periódicamente? En caso afirmativo, mencione la periodicidad en el espacio "otro"
- a) Sí
  - b) No
  - c) Otro: \_\_\_\_\_

El 100% de los representantes de otras empresas, indican que en las compañías donde laboran se realiza una actualización periódica de la información de los clientes, lo cual también se solicita al momento que se solicita el crédito o incrementos en el límite de financiamiento asignado. Agregan que este procedimiento permite recopilar información actualizada de los clientes, con el

propósito de prevenir y controlar las ventas exageradas en clientes que no tienen la capacidad de pago, y para reducir el riesgo de incobrabilidad.

### **Pregunta número 10**

10. ¿Considera usted que la actualización de la información del cliente, debe ser un requisito para actualizar el crédito que mantiene con la empresa? ¿Por qué? Indique en el espacio "otro"
- a) Sí
  - b) No
  - c) Otro: \_\_\_\_\_

Con respecto a este asunto, el 100% de los encuestados manifiestan que la información actualizada debe ser considerada un requisito prioritario para actualizar el crédito, de lo contrario, se desconoce la capacidad de pago del cliente para afrontar el nuevo crédito.

Parte de las justificaciones que indican los colaboradores que confeccionaron el cuestionario, es que exigir información actualizada, permitirá tener un conocimiento confiable del cliente, con lo cual se podrán tomar decisiones acertadas al momento de otorgar el crédito solicitado. Además, que, ante la necesidad de acudir a la vía judicial para recuperar sumas adeudadas, esta información será estratégica. Adicionalmente, exponen que en el proceso de seguimiento de cuentas atrasadas, disponer de información actualizada facilitará a la administración realizar las acciones para recuperar las sumas adeudadas; además, que será fundamental al momento de tomar decisiones respecto de la conveniencia de aumentar o disminuir el crédito de un comprador.

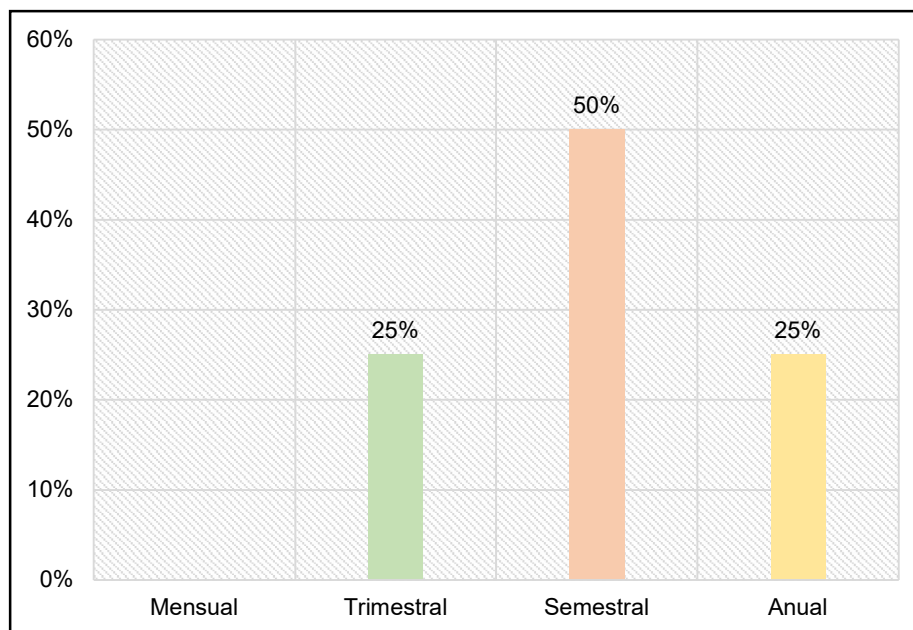
### **Pregunta número 11**

11. ¿Cada cuánto tiempo debe actualizar el cliente su información? ¿Por qué? Indique en el espacio "otro"

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Bimestral
- d) Anual
- e) Otro: \_\_\_\_\_

Por otro lado, el 50% de los participantes de otras empresas indican que la frecuencia debe ser semestral, el 25% trimestral y el otro 25%, indica que anualmente. No obstante, la respuesta brindada, el 100% de los servidores, mencionan que debería exigirse como un requisito básico, disponer de información actualizada, para mantener crédito con la empresa.

**Gráfico 24 Frecuencia con la que se debe actualizar la información en otras empresas**



**Fuente:** Solera, 2021.

**Pregunta número 12**

12. Mencione ¿Cuáles son los medios establecidos que usa el departamento para realizar seguimiento y cobro?

De acuerdo con lo manifestado por los empleados de otras empresas, para realizar el seguimiento y gestión de cobro, utilizan los siguientes mecanismos:

- a) Correos informativos
- b) Llamadas telefónicas
- c) Mensajes de texto
- d) Videoconferencias
- e) Comunicación con los agentes de ventas

En este sentido, añaden, que primero se envía un correo con el estado de cuenta, seguidamente llamar al cliente y se envían mensajes de texto, videoconferencias y comunicación con los agentes, cuando presenta atrasos en la deuda. Por último, en el evento de que no se cancele el monto adeudado, se efectúa bloqueo de los pedidos de producto.

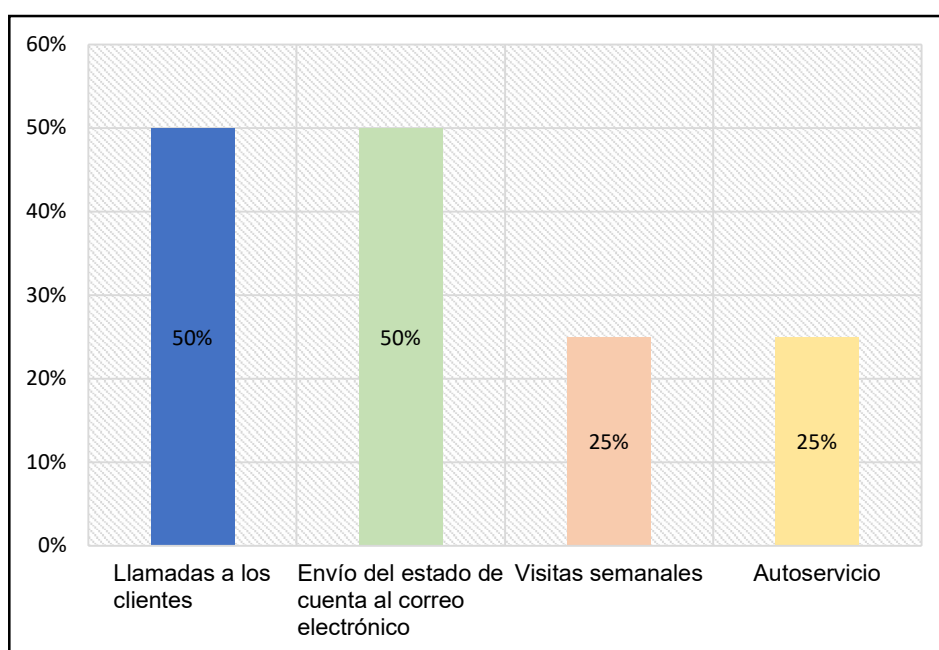
**Pregunta número 13**

13. Seleccione ¿Cuál de los siguientes medios de seguimiento de cobro es más efectivo? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

- a) Llamadas a los clientes
- b) Envío del estado de cuenta al correo electrónico
- c) Visitas semanales
- d) Autoservicio
- e) Otro: \_\_\_\_\_

Es preciso mencionar que el 50% de los encuestados, refiere que el medio más efectivo para el seguimiento de cobro, lo constituye las llamadas telefónicas a los clientes morosos, e igual porcentaje considera que es el envío de estados de cuenta al correo electrónico. Por su parte, el 25% de los entrevistados señala que las visitas semanales y el autoservicio, también son útiles para estas labores; tal como se observa en el gráfico 25.

**Gráfico 25 Medios más efectivos para el seguimiento de cobro en empresas del sector**



**Fuente:** Solera, 2021.

Destacar que estos servidores justifican que las llamadas se constituyen en el medio más efectivo porque permite interactuar de mejor manera con el cliente y se puede lograr un buen arreglo, a efecto de que realicen la cancelación de las sumas adeudadas. Asimismo, manifiestan que enviar estados de cuenta por correo electrónico facilita la actualización de la cuenta adeudada por el cliente. También, refieren que el autoservicio permite un trato directo con el cliente, ya que, es más directo y hay más oportunidad de negociar alternativas para que se realice el pago pendiente.

**Pregunta número 14**

14. ¿Existe un manual para la gestión de cobro? ¿Cada cuánto se actualiza? Indique en el espacio "otro"

- a) Si
- b) No
- c) Otro: \_\_\_\_\_

Según las respuestas obtenidas por los representantes de otras empresas, el 100% indica que sí existe un manual para la gestión de cobro, lo cual, permite que los mismos tengan un documento para saber cuál es su labor en el proceso mencionado, así como las distintas actividades a realizar para la recuperación de las sumas adeudadas.

**Pregunta número 15**

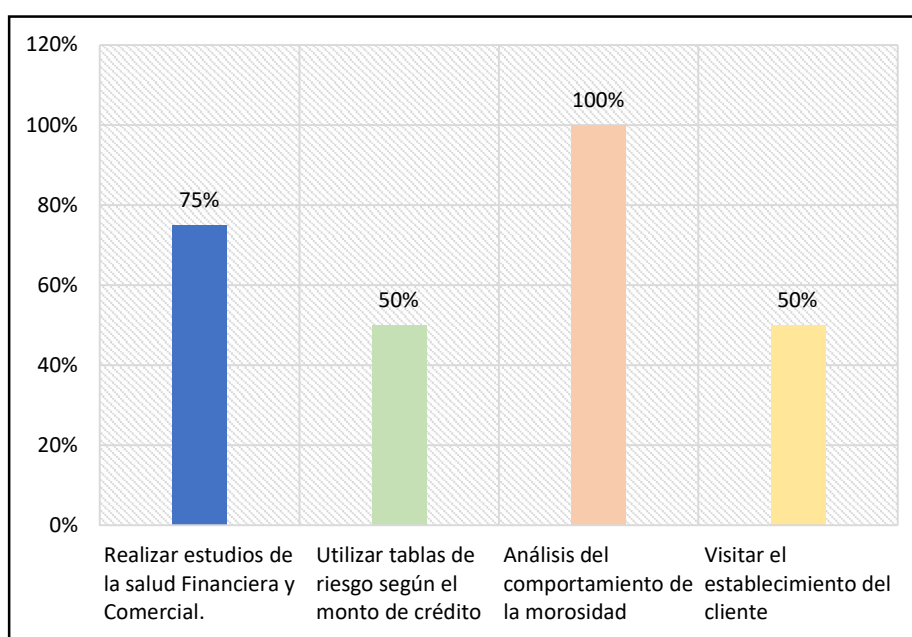
15. ¿Cuál de las siguientes actividades es más oportuna para generar alertas de un posible incobrable en un cliente? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

- a) Realizar estudios de la salud Financiera y Comercial.
- b) Utilizar tablas de riesgo según el monto de crédito
- c) Análisis del comportamiento de la morosidad
- d) Visitar el establecimiento del cliente
- e) Otro: \_\_\_\_\_

En relación con esta consulta, según se observa en el gráfico 26, el 100% de los representantes de otras compañías señala que ven más oportuna realizar análisis de comportamiento de morosidad, de forma constante, ya que, permite mostrar la situación económica de los clientes además del cumplimiento de sus obligaciones crediticias.

Adicionalmente, el 75% ven la necesidad de realizar estudios de la salud financiera y comercial del cliente, para detectar si hay alguna inestabilidad económica en su empresa. De igual manera, se puede observar que el 50% también señala la necesidad de implementar tablas de riesgos, con el objetivo de notificar a los analistas de cartera sobre los clientes que pueden estarse excediendo en el monto de su crédito.

**Gráfico 26 Actividades para detectar posibles cuentas incobrables**



**Fuente:** Solera, 2021.

### Pregunta número 16

16. ¿Cada cuánto tiempo debe ser actualizada una política de crédito? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro".

- a) Semestral
- b) Anual
- c) Cada dos años
- d) Otro: \_\_\_\_\_

El 100% de los servidores de otras instituciones indican que debe realizarse la actualización de la política anualmente, así también, podrán estudiar los cambios que ha tenido el negocio, dependiendo de los resultados obtenidos en su interacción con los clientes a quienes se otorga crédito.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a representantes de empresas que operan en el sector de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., permiten identificar oportunidades de mejora significativas en los distintos componentes del sistema de control interno, que consideran, entre otras, la emisión y actualización de manuales, mejoras a los sistemas de información, dictar políticas y normativa clara sobre los alcances de las actividades asignadas, delimitación de responsabilidades, segregación de funciones, procesos para otorgamiento de créditos y recuperación de sumas adeudadas y establecimiento de lineamientos claros sobre los procesos de actualización y monitoreo de clientes, las cuales son fundamentales para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

En ese sentido, se reconoce la importancia de establecer, implementar y divulgar los elementos establecidos en el Marco Integrado de Control Interno, siendo uno de ellos, realizar oportunamente la actualización de los documentos establecidos por la institución, por cuanto son necesarios para que los colaboradores ejecuten sus tareas de forma estandarizada, además que reduce la curva de aprendizaje de los servidores de nuevo ingreso.

### **Debilidades en el Departamento de Cartera**

De acuerdo con lo expuesto, se considera necesario demostrar un resumen de las debilidades determinadas en el Departamento de Cartera, en función de las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado. Cabe precisar que es necesario reforzar los procedimientos establecidos para fortalecer el sistema de control interno.

Según lo expuesto anteriormente, se identifican debilidades importantes que pueden incidir en la labor que el Departamento de Cartera brinda a las empresas del Grupo Nutresa, las cuales deben ser corregidas a la brevedad, en procura de salvaguardar los intereses de la Compañía.

1. El proceso de otorgamiento y análisis de la capacidad de pago de los clientes basa el análisis y revisión en los requisitos establecidos desde hace 5 años, a pesar de que las condiciones del mercado han variado.
2. No existe claridad sobre los requisitos que se deben exigir para efectuar el estudio requerido para el otorgamiento de crédito a los clientes.
3. Los expedientes asociados con compradores que mantienen cuentas pendientes de pago en la compañía, se encuentran desactualizados y se carece de directrices claras respecto de la periodicidad de actualización de la información de los clientes.
4. No existen mecanismos claros para evaluar constantemente los montos de facturación de los clientes, lo cual puede limitar la efectividad de la gestión de cobro y en la recuperación de las sumas adeudadas a la empresa.
5. Se carece de manuales para las principales rutinas asociadas con el otorgamiento de crédito y gestión de cobranza y los existentes, se encuentran desactualizados, lo cual limita la efectividad y eficiencia de los procesos, por cuanto no se dispone de un documento que oriente las actividades a realizar.

## CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### Conclusiones

Producto del análisis de los datos de los instrumentos de evaluación aplicados, las principales conclusiones extraídas para la investigación desarrollada en la sociedad Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., se presentan de seguido:

1. Los requisitos exigidos para el otorgamiento de crédito por parte de la compañía Servicios Nutresa Costa Rica, S. A. no son suficientes para conocer la solvencia financiera y el historial crediticio de los clientes, situación que pone en riesgo la estabilidad económica de la entidad, en el evento de que los deudores incumplan con el pago de sus obligaciones.
2. La empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S. A. no realiza estudios financieros al momento de actualizar el monto de los créditos otorgados; sino, que únicamente toma como parámetro el crecimiento de las ventas de la cuenta y que el cliente mantenga el crédito al día.
3. La compañía no evalúa, ni revisa periódicamente los montos de facturación y la efectividad del cobro que lleva a cabo el Departamento de Ventas, por tanto, se evidencia una falta de control en la organización. Asimismo, es necesario que valoren las insuficiencias determinadas en el otorgamiento de crédito a los clientes, con el fin de limitar y lograr una mejor recuperación en las cuentas por cobrar.
4. La sociedad realiza análisis y/o evaluaciones de los riesgos que se pueden materializar en el Departamento de Cartera; sin embargo, no se adoptan acciones precisas para mitigar el impacto que esos riesgos pueden generar en el logro de los objetivos de la empresa.
5. El Departamento de Ventas es el encargado de realizar la labor de cobro de las sumas adeudadas por los clientes, esto por cuanto en esta organización no se dispone de un Departamento de Cobros.

6. El Departamento de Ventas de las sociedades del Grupo Comercial, se encarga de elaborar estrategias de cobro para la recuperación de la cartera de crédito, actividad que debe desarrollar en conjunto con el Departamento de Cartera de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.
7. La base de datos de los clientes de las empresas de Grupo Nutresa no se actualiza periódicamente; sino, que esta información es obtenida al momento de efectuar el registro del deudor en el Systems, Applications, Products in Data Processing (SAP).
8. Las empresas de Grupo Nutresa, al momento de otorgar créditos, no le exigen a sus clientes realizar una actualización de datos, por lo que no se puede determinar la salud financiera y/o consultar otras referencias comerciales para conocer el estado actual del deudor.
9. La política de crédito de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. no se actualizada desde el año 2017, a pesar de que el sector comercial en la que opera esta compañía ha enfrentado cambios a nivel comercial y de ventas. Algunos de los cambios que se han presentado corresponden a la cantidad de compradores que maneja cada cliente de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.
10. Los manuales de gestión de cobro del Departamento de Cartera no se encuentran actualizados, igual situación enfrenta la política de cartera, situación que dificulta el cumplimiento de los indicadores de gestión; además al no tener claridad de la forma de ejecutar las tareas, se crea inconsistencias en el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar.

## Recomendaciones

Con fundamento en la investigación realizada se aportan las siguientes recomendaciones al Departamento de Cartera de Servicios Nutresa Costa Rica, Sociedad Anónima:

1. Implementar nuevos requisitos y actualizar las restricciones de las exigencias que se solicitan actualmente en el proceso de otorgamiento de crédito, con el fin de que se ejecute un análisis integral del estado de la situación financiera y comercial actual y para identificar oportunamente si el comprador cuenta con la solvencia necesaria para atender las obligaciones que le origina la adquisición del crédito. En tal actividad se deben definir los criterios que se utilizan en el proceso de actualización de los límites de crédito de los clientes actuales, de manera que se considere en esta actividad, entre otros aspectos, la recuperación de pagos, el historial crediticio del cliente, las referencias comerciales, la capacidad de pago y el comportamiento de pagos del cliente
2. Actualizar e implementar los manuales que sean requeridos para que se definan oficialmente políticas de crédito y cobro, actividades de seguimiento a cuentas desatendidas y con morosidad alta, procesos detallados y responsabilidades asignadas.
3. Elaborar el formulario respectivo para actualización de datos de los clientes, el cual debe ser enviado anualmente, así como cuando el cliente o el área de ventas solicite un aumento de crédito a la cuenta, de manera que se disponga de datos actualizados y confiables, que se constituyan en insumos para el proceso de otorgamiento de crédito y, que a su vez dicha información sea utilizada en el proceso de recuperación de cuentas atrasadas.
4. Revisar anualmente los procedimientos que se ven afectados por los cambios que se generan en las actividades internas y en el entorno, de manera tal que se disponga de los insumos requeridos para que los manuales estén actualizados.

5. Solicitar a los departamentos de Auditoría y de Cartera, la programación de revisiones de las cuentas por cobrar con mayor morosidad, para determinar las situaciones que inciden de forma negativa en la recuperación de estas partidas.
6. Establecer e implementar lineamientos específicos en los departamentos de Cartera y de Ventas, para que se efectúen las gestiones y actividades necesarias para la recuperación oportuna de las facturas emitidas y para que los montos aprobados se fundamenten en estudios técnicos.
7. Realizar periódicamente la valoración de riesgos que se originen en el proceso de otorgamiento de créditos y gestión de cobranza, para que se definan oportunamente las actividades de control que sean requeridas y los ajustes que deban efectuarse al entorno de control y en los sistemas de información, a efecto de fortalecer el sistema de control interno aplicable en el Departamento de Cartera.
8. Implementar estrategias de cobro que permitan la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar de los clientes, de forma tal que la empresa pueda disponer oportunamente de los recursos financieros requeridos, en las cuales se consideren, entre otros instrumentos: el establecimiento de un sistema de incentivos para el personal que logre la recuperación de cuentas en atraso; establecer, en conjunto con los clientes morosos, fechas de pago mutuamente beneficiosas e instaurar en las cuentas de mayor riesgo y capacidad de pago, una tasa de interés moratorio escalonada.
9. Diseñar y divulgar un proceso de capacitación al personal de los departamentos de Ventas y de Cartera, sobre las herramientas facilitadas por la Compañía y existentes en el mercado, que puedan contribuir a mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y recuperación de cuentas por cobrar, así como de los ajustes que se efectúen a los procesos de la empresa.

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Este capítulo se desarrolla como producto de la investigación desarrollada en la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.

Como producto de esa investigación se determinó que la ejecución, seguimiento y registro, entre otras gestiones relacionadas con las cuentas por cobrar, han sido afectadas por la desactualización de los manuales, la política y el alineamiento necesario para realizar la gestión de la compañía; es decir, los datos que se tienen al alcance por parte de la Administración no son confiables para la toma de decisiones relativa a la gestión de cobranza de los créditos otorgados a los clientes de la entidad.

Como tal, la Administración de dicha firma requiere establecer y homologar los conceptos, procesos e información en el Departamento, para evitar el enfrentamiento de un problema, al ejecutar las gestiones que cumplen los integrantes; de tal manera, se opta por demostrar las soluciones a las brechas identificadas en la investigación.

En razón de lo expuesto, los instrumentos que se incorporan en esta propuesta se tornan en una posibilidad altamente viable para la Compañía, pues su objetivo es poner a disposición de la Gerencia una alternativa factible para la realidad de los clientes a los que se les brinda el servicio de gestión de la cartera; apegada a la cultura y generación de valor que representa la institución. Esta herramienta permitirá a la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. planificar y mantener un control gerencial hacia futuro, relativo a la recuperación de las cuentas por cobrar que se otorgan a los clientes que adquieren los productos a crédito. Además, de mayor oportunidad en la obtención de esas partidas, lo cual redundará en mejoras en la liquidez de la organización.

Se proponen diferentes iniciativas, las cuales tienen como propósito agregar valor a la gestión de cartera y a los clientes a quienes se les brinda el servicio mencionado- Asimismo, se considera la creación de nuevos requerimientos en el proceso de otorgamiento de crédito para fortalecer el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar y las técnicas que pueden ejecutar los agentes de ventas de Servicios Nutresa Costa Rica, S.A., permitiendo con ello a los niveles gerenciales,

mejorar sus flujos de efectivo y la garantía razonable de recuperar los adeudos de los clientes; sin embargo, su utilidad y efectividad dependerá de las decisiones que al respecto sean adoptadas por los niveles jerárquicos superiores de la empresa.

### **Objetivo general**

Proponer un modelo que permita fortalecer el sistema de control interno en el proceso de cobro de los créditos otorgados; de forma tal, que contribuya con la generación de mejoras en los procesos empresariales establecidos y con ello, se fortalezca la recuperación de las cuentas pendientes de pago.

### **Objetivos específicos**

1. Proponer mecanismos de control para los procesos relacionados con el otorgamiento de crédito y la recuperación de dichas cuentas por cobrar, a efecto de garantizar que las acciones asociadas a tales labores se basen en criterios técnicos.
2. Proponer las técnicas y estrategias de cobro que puedan implementarse para recuperar oportunamente las cuentas por cobrar que se otorguen en las empresas de Grupo Nutresa.

### **Glosario**

En este aparte se incorpora una guía general de definiciones con respecto a las herramientas diseñadas; de forma tal, que se le facilite al usuario la identificación de los términos relacionados con los componentes del sistema propuesto y se logre el cumplimiento de los objetivos previstos.

**Actualización de información:** Es el proceso que se efectúa en un tiempo determinado para que los datos se mantengan al día.

**Capacitación:** Es el proceso de adquisición de conocimiento en el cual pueden desarrollarse habilidades y actitudes para emplear en un lugar determinado.

**Carta de referencias bancarias:** Es un documento emitido por una entidad bancaria donde el interesado mantiene una cuenta activa en la cual indica la relación que ha tenido con el banco.

**Cobro administrativo:** Es el conjunto de acciones por parte del área administrativa de la empresa para lograr la recuperación de las cuentas por cobrar.

**Cobro judicial:** Son las acciones ejecutivas por parte de un representante que realice el cobro a través de un proceso judicial ante un juez.

**Contrato de crédito:** Donde surgen los deberes y derechos de la entidad en el cual, debe finiquitarse con la firma del cliente.

**Cuentas por cobrar:** Es el derecho a favor de la compañía que emite el documento por la venta de un producto u servicio.

**Declaración de renta:** Es una declaración jurada en la que el contribuyente declara sus utilidades, generada por la obtención de sus ingresos en el último año fiscal.

**Estrategias de cobro:** Son las acciones que permiten aplicar y ejecutar la recuperación de los bienes.

**Requisitos:** Es la condición que debe cumplir el solicitante para poder calificar al servicio o producto.

**Pendiente de pago:** Son aquellas cuentas por cobrar pendientes de cancelar por parte del deudor.

**Ventas:** Es la acción que nace por vender algún producto o servicio a cambio de dinero.

## Propuesta

### Para el Otorgamiento de Crédito

De acuerdo con las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada, se evidencia que el proceso de otorgamiento de crédito necesita fortalecerse y exigir requisitos más técnicos, a efecto de identificar oportunamente la solvencia financiera del cliente y la posibilidad de hacer frente a las obligaciones adquiridas con la empresa.

Es importante mencionar, que la inclusión de las exigencias que se proponen en la tabla 5, tiene como propósito brindar a la empresa una visión integral del cliente que solicita financiamiento, de previo al otorgamiento del crédito y proteger, de manera razonable, las finanzas de la entidad.

**Tabla 5: Requisitos para el Proceso de Crédito**

Numero	Requisitos
1	Incluir un espacio en la solicitud de crédito para referencias bancarias.
2	Realizar un contrato a los clientes que soliciten créditos mayores a US \$30.000,00.
3	Solicitar la declaración de renta más reciente.
4	Copia de la cedula de identidad o pasaporte.
5	Copia de la personería jurídica vigente.
6	Formulario de la solicitud de crédito.
7	Estar al día con la Caja Costarricense del Seguro Social
8	El cliente debe tener tres meses de efectuar compras de contado con la empresa.
9	Certificación de ingresos emitido por un CPA

**Fuente:** Solera(2021).

Hecha la observación anterior, el primer requisito hace énfasis en solicitar referencias bancarias para identificar el historial del cliente en las entidades financieras, a efecto de detectar la salud

financiera del solicitante y el compromiso ante las compras que realiza. Debido a lo anterior, el formulario para solicitud de crédito de la organización, debería contener los siguientes apartados:

<b>Solicitud de crédito</b> <i>Información de la empresa</i>	
<i>Logo</i>	
Nombre del Repres. Legal o Dueño: _____	
Cedula N°: _____	Nacionalidad: _____ Edad: _____
Dirección exacta de la residencia: _____	
Nombre completo del negocio: _____	
Razón social legalmente inscrita: _____	
N° de Cedula Juridica: _____	Tiempo establecido: _____ Años
Dirección exacta del negocio: _____	
Tipo de Negocio: Pulpería <input type="checkbox"/> Almacén <input type="checkbox"/> Soda <input type="checkbox"/> Restaurante <input type="checkbox"/> Supermercado <input type="checkbox"/>	
Otros (especifique) _____	
Teléfono: _____ Apartado: _____	
¿Local propio? <input type="checkbox"/>	¿Alquilado? <input type="checkbox"/> ¿A cuanto asciende la renta mensual? _____
¿Valor aproximado en existencias de mercadería y mobiliario? _____	
REFERENCIAS COMERCIALES (cite al menos 5 casas comerciales con las que tiene crédito)	
Nombre: _____	Monto: _____ Plazo: _____ Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____ Plazo: _____ Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____ Plazo: _____ Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____ Plazo: _____ Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____ Plazo: _____ Teléfono: _____
REFERENCIAS BANCARIAS (cite alguna entidad con la que tiene crédito o sea de referencia)	
Nombre: _____	Monto: _____ Plazo: _____ Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____ Plazo: _____ Teléfono: _____
CONDICIÓN DE CRÉDITO	
Plazo _____ días. Limite de crédito: _____ ¿Dess P.P? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Otras condiciones: _____	
Observaciones: _____	
Zona # _____	Firma Vendedor: _____ Firma Supervisor: _____
REGISTRO DE FIRMAS	
Nombre: _____	Firma: _____ Cédula: _____
Nombre: _____	Firma: _____ Cédula: _____
Nombre: _____	Firma: _____ Cédula: _____
_____ Gerente de Ventas	_____ Gerente de Crédito
_____ Fecha:	_____ Fecha:
_____ Firma del cliente	_____ Sello de la empresa
_____ Fecha	

Fuente: Solera, (2021).

En la elaboración del contrato de crédito comercial para clientes que exijan un mínimo de US\$30.000,00, se debe estipular diversas cláusulas, entre otras, las siguientes:

1. Exigir los requisitos para solicitudes de crédito.
2. Requerir al cliente un pagaré firmado por los socios que conforman la sociedad.
3. Solicitar pagos anticipados en función de la venta realizada, es decir, se debe pedir un porcentaje por adelantado.
4. Exigir una garantía, firmada por los socios que conforman la sociedad.

Además de lo expuesto, se considera necesario requerir la declaración de renta más reciente, con el fin de validar la veracidad de la información del cliente y determinar si tiene la capacidad de pago para el crédito que solicita.

### **Criterios a Considerar para Actualizar el Monto del Crédito**

Se propone a la institución, adicionar a los requisitos que se exigen en la actualidad, introducir los siguientes criterios para la actualización o aumento de los límites de crédito que otorga la empresa, los cuales se detallan:

1. Promediar los días que se ha demorado el cliente en cada pago, en función del vencimiento de lo cancelado. Si el promedio es menor a cinco días, se puede acceder al aumento o actualización.
2. Analizar si el cliente ha cumplido los compromisos de pagos solicitados. Si ha incumplido este punto, no se deberá actualizar el monto del crédito.

### **Actualización de Información de los Clientes**

Es requisito indispensable que se actualice periódicamente la información de los clientes de cada negocio, a los cuales se le brinda el servicio de gestión de la cartera que maneja Servicios Nutresa Costa Rica, S.A. La actualización se debe realizar semestral o anualmente, mediante una herramienta digital, con el fin de que la base de clientes se mantenga actualizada.

Esta práctica se debe implementar cuando los clientes soliciten un cambio de condición de crédito, aumento de crédito, la cuenta del cliente presenta atrasos en los pagos, o bien, cuando se detecte un crecimiento en ventas. Además, se considera necesario solicitar al cliente los siguientes requisitos:

1. Estados financieros certificados por un contador público autorizado.
2. Personería jurídica vigente.
3. Cédula física del representante legal.
4. Referencias bancarias.
5. Una referencia comercial mayor a tres meses de créditos otorgados.
6. El nombre completo, correo, cargo y número telefónico de los empleados a cargo de las áreas operativa, comercial, financiero-contable y jurídica.
7. El nombre completo, número de cédula física y otros datos de los principales socios.
8. La información tributaria del cliente.

Para estos efectos, se propone la implementación de un formulario “Conozca su Cliente” para la institución, el cual se presenta a continuación:

Logo		CONOZCA SU CLIENTE		
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>				
Razón social obligador de pago				Identificación / Cédula Jurídica
Dirección (sede principal y sucursales si las hay)	Ciudad	Teléfonos	Dirección de correspondencia	Dirección electrónica de correspondencia
<b>Información Tributaria</b>				
Grandes Contribuyentes Si ___ No ___ Retenedores IVA ___ Retención ___				
Tipo de Régimen Simplificado ___ Común ___				
<b>REPRESENTACIÓN LEGAL</b>				
Apellidos y nombre de Representante(s) Legal(es)	Identificación	Teléfono	Dirección de correo electrónico	
<b>CONTACTOS</b>				
Contacto	Apellidos y Nombres	Cargo	Teléfono	E-mail
Operativo				
Comercial				
Financiero / Contable				
Jurídico				
Otro				
<b>PRINCIPALES SOCIOS (en caso de sociedad anónima colocar junta directiva)</b>				
Nombres y Apellidos	Tipo y número de identificación		Otros datos:	
Nombre los principales clientes	Cédula física / jurídica		Dirección	
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>				
Referencia Comercial	Cédula física / jurídica		Teléfono	
Favor adjuntar los siguientes documentos:				
Personería Jurídica o Copia de la Constitución de la Sociedad				
Copia de la Cédula del Representante Legal				
1 Referencia Bancaria (De la entidad registrada en este formato, No Mayor a tres meses)				
2 Referencia Comercial(es) (No Mayor a tres meses)				
Estados Financieros (balance general, estado de resultados, notas a los estados financieros), certificados y dictaminados por el revisor fiscal o contador público, según sea el caso con corte a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior)				
Nombre del Representante Legal	_____			Sello
Firma del Representante Legal	_____			
Ciudad y Fecha:	_____			

**Fuente:** Solera, (2021).

### **Revisión Crecimiento Facturación de los Clientes**

Los departamentos de Auditoría y Cartera deben analizar quincenal o mensualmente, el crecimiento en la facturación del cliente, con el fin de crear un punto de control entre las áreas, que identifique oportunamente, si se presenta alguna desviación en las cuentas; es decir, casos de apropiación del dinero recaudado o aumento en la facturación del cliente sin capacidad de pago.

Además, es pertinente que el Departamento de Auditoría se involucre en el análisis de las cuentas que alcanzan una morosidad mayor de 180 días, con el fin de que la empresa pueda actuar con tiempo en la recuperación de la cartera.

### **Seguimiento de Cobros**

El Departamento de Cartera debe asignar a un empleado que se dedique exclusivamente al seguimiento de cobros, a efecto de propiciar una recuperación más oportuna de las cuentas por cobrar. La persona que se asigne debe ejecutar esta actividad con la periodicidad requerida y se debe encargar de efectuar notificaciones periódicas sobre los montos adeudados o por vencer.

### **Implementación de Estrategias de Cobro**

Los negocios que se enfocan en el área comercial pueden encontrar problemas al momento de realizar el cobro de las cuentas, máxime si los clientes se rehúsan a colaborar con el cumplimiento de sus compromisos crediticios. Debido a ello, se considera necesario implementar las siguientes estrategias de cobro:

1. Realizar un sistema de incentivos para el personal de Cartera que logre la recuperación de posibles cuentas incobrables.
2. Establecer fechas de pago mutuamente beneficiosas con la condición de que si el cliente incumple se procederá al cobro judicial.
3. Establecer una tasa de interés moratorio a clientes que cuenten con una mayor capacidad de pago.

### **Detección de Cuentas Incobrables**

Se propone a la empresa fortalecer las actividades que sean requeridas para detectar posibles cuentas incobrables, para lo cual se sugieren las siguientes actividades, las cuales pueden contribuir en la recuperación de las cuentas desatendidas:

1. Realizar en forma bimensual, un análisis del comportamiento de la morosidad de las cuentas, según su crecimiento en facturación y recuperación de pagos.
2. Implementar tablas de riesgo en donde se califique a los clientes que tienen un mayor impacto en la cartera, se examine el sistema y se brinde seguimiento a la cuenta.
3. Realizar, bimensualmente, un estudio de los clientes que tengan mayor participación en la cartera, a efecto de determinar el estado a nivel comercial y financiero.

### **Campaña de Capacitación sobre Técnicas de Cobro**

Se propone a la empresa efectuar una campaña de capacitación sobre técnicas de cobro, con el fin de potenciar la fuerza de ventas ante sus negociaciones comerciales y de cobro. Es importante mencionar, que estas técnicas tienen como propósito garantizar, de forma razonable, la recuperación de las cuentas por cobrar. Para esto, se sugiere:

1. Establecer pautas de negociación comercial al cliente.
2. Reestructurar la deuda con interés moratorio de un 2% de la deuda.
3. Limitar los beneficios como el descuento de pronto pago, la inversión comercial y otros descuentos.
4. Aumentar el seguimiento y planificación con el cliente en donde se establezca fechas de pago convenientes.

## REFERENCIAS

- Alarcón, C., Herrera, D., Mejía, J. & Salazar, D. (2017). *Propuesta de un nuevo sistema de trabajo para la mejora de la gestión de crédito y cobro basada en tecnologías de información para la empresa AGEAGRO S.A.* San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Alarcón, J., Mata, C., Mata, S. & Mora, L. (2016). *Diseño del sistema contable y de control interno para la empresa FHM OKYNAWA S.A.* San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Alfaro, R., Flores, K., Marín, J., Rodríguez, M. & Tapia, L. (2017). *Propuesta para la mejora de la gestión contable y estructura de control interno en la empresa ElectroCare S.A.* San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Alva, A. y Santillan, W. (2020). *Tratamiento contable y tributario del arrendamiento financiero en la empresa Inversiones y Transportes Marisa EIRL, Trujillo 2019.* Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Arango, L., y Restrepo, D. (2017). *Diseño de un modelo de scoring para el otorgamiento de crédito de consumo en una compañía de financiamiento colombiana.* Medellín, Colombia: Universidad EAFIT
- Atoche, B., Lucero, P. (2016) *Las políticas de crédito y cobranza y su incidencia en la situación económica y financiera de la empresa Despachos Aduaneros Chavimochic S.A.C. del distrito Salaverry, Año 2015.* Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Calderón, E. Ramírez, A. y Ramírez, R. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial: *Revista Contribuciones a la Económica.* (enero-marzo 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Campos, H. Espinoza, R. Guerrero, A. Muñoz, M & Zúñiga, X. (2017) *Contabilidad de Costos para la Gestión Administrativa.* Milagro, Ecuador: Universidad Estatal del Milagro.

- Cano, C. (2017) *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá
- Carhuacho, I., Ortiz, I. y Nolzco, F. (2018). Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018: *Espíritu Emprendedor TES*, 4(1), 13-27.  
<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189>
- Carrera, S. (2017) *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana
- Carrillo, D., Martínez, R. y Roldan, R. (2018) *Estrategias para el posicionamiento de la empresa Soluciones administrativas y cobranza S.A.S en el sector cobranza de propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá*. Bogotá, Colombia: Universitaria Agustiniiana.
- Castillo, C. (2016). *El arbitrario accionar de las entidades bancarias en los procesos judiciales de ejecución instaurados para el cobro de pagarés emitidos incompletos*. Lima, Perú: Universidad de Huánuco
- Castro, A. (2018). *Propuesta de un sistema de gestión financiera para la empresa perfiles ABC que permita mejorar su gestión comercial*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Coloma, M. y de la Costa, F. (2015). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. *Dialnet*, Vol. 12, Vol. 0.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145014>
- Comité de Soporte Organizacional de la Comisión Treadway (2013). *Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo*. Recuperado de:  
[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)

- Coronel, L. (2016). *Estrategias de Cobranzas y su relación con la morosidad en la entidad Financiera Mi Banco- Jaén 2015*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Chavarín, R. (2015) Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la Banca Comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*. vol. 10, núm. 1, enero-junio. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-53462015000100073](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462015000100073)
- Chompol, E. y Vera, Á. (2018) *Modelo de gestión para reducir el riesgo de incobrabilidad en impreediciones [sic] S.A*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil
- Erhardt, W. (2017). *¡Quiero un crédito!: Cómo obtenerlo y conservarlo* [version DX Reader]. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1odDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT41&dq=que+es+el+credito&ots=8hiJV3QM8-&sig=2FbvywDEhv2S\\_7fHN2PP05v4qg4#v=onepage&q=que%20es%20el%20credito&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1odDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT41&dq=que+es+el+credito&ots=8hiJV3QM8-&sig=2FbvywDEhv2S_7fHN2PP05v4qg4#v=onepage&q=que%20es%20el%20credito&f=false)
- Escalante, M. (2015) *El procedimiento administrativo de cobro coactivo en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad la Gran Colombia
- Fiestas, B. (2018). *Evaluación del proceso de facturación para determinar el impacto en las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa Transportes Pakatnamu SAC*, 2017. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Gallud, J. E. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Editorial Verbum, S. L. España.
- García, A., Ponce, F. (2020) *Determinar cuáles son los efectos del tratamiento contable y tributario en la fusión por absorción de las empresas Fiori Import SAC y Margarita's Import SAC, Trujillo 2019*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.

- González, G. (2020). *Variables de investigación: tipos, características y ejemplos*. Lifeder. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/variables-de-investigacion/>.
- Guzmán, L., Caballeros, A.B., Leiva, D. P., Vargas, M. & Vargas, K.V. (2018). *Propuesta de un sistema de control interno para el mejoramiento de las cuentas por cobrar y el ciclo de compras e inventario de la farmacia Cavalei S.A.* Universidad de Costa Rica.
- Hernández, J. M., & Hernández, S. L. (2019) *Etapas del Proceso Administrativo*. Boletín Científico De La Escuela Superior Atotonilco De Tula, 6(11), 66-67. <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) *Metodologías de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill. Ed
- Jaimes, L., Rojas, M. & Valencia, M. (2018) Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Vol. 39 (Nº 06) Pág. 11. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Jaramillo, L. (2017). *Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC, 2017*. Lima, Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Lara, R. (2015). *La factura en el Derecho mercantil proyectado*. [version DX Reader]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10016/20968>
- Lerma, H. (2016) *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*. Editorial Ecoe Ediciones. Colombia.
- López, H. (2016) *Políticas de cobranza*. Recuperado de: <http://univia.info/politicas-de-cobranza/>

- Meléndez, Grover (2020). *Gestión de estado de cuenta de tarjeta de crédito y satisfacción del cliente de las entidades bancarias en la ciudad de Pucallpa – 2018*. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión.
- Mero, Y. (2020) *Estrategias para reducir la incobrabilidad en la cartera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel.
- Mora, W. & Muñiz, W. (2017). *Propuesta del control interno para cuentas por cobrar en la Empresa PROMOCHARTER*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Nole, G. I. (2015). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zona Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A- 2015*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Pally, U. (2016) *Análisis de la gestión del riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de la caja municipal de ahorro y crédito de Piura agencia Juliaca periodo 2013 – 2014*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Pauletti, R. (2020) *Políticas y estimaciones contables*. [version DX Reader]. Recuperado de: <http://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1130>
- Pelazas, M. A. (2018). *Planificación de la auditoría* [version DX Reader]. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=2gBtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=2gBtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Pérez, T., & Ramos, M. (2016). *Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Bagservis SAC, en Trujillo, en el año 2016*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.

- Rebolledo, Z. L. (2015). *Procedimiento de control interno contable para departamento de Cartera y Cobranza en Distribuidora Farmacéutica*. Universidad Autónoma de los Andes “UNIANDES”.
- Rivera, D. (2015). *Importancia del control interno en los negocios*. Revista Vinculando. <https://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>
- Rocha, G. (2019) *Actualización del manual de procedimientos del Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos*. San Carlos, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Romina, A., Smith, M. (2018) *Estrategias de cobranza y morosidad de los clientes de la empresa Talma, Callao – 2017*. Perú: Universidad César Vallejo.
- RSM International Association (2019) *¿En qué consiste la gestión de cobranzas?*. Recuperado de: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-la-gestion-de-cobranzas>
- Sequeira, S., Vega, J. (2020), *Evaluación de la gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, Nicoya, Guanacaste, periodos 2017-2018*. Nicoya, Costa Rica: Universidad Nacional
- Silva, W. (2018). *Control de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Importaciones V&C S.A.C, 2017*. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Vásquez, L., Vega, E. (2016). *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresas Consermet S.A.C., Distrito de Huanchaco, Año 2016*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Villalobos, K. (2018). *Determinar el comportamiento de la morosidad de los créditos de consumo otorgados desde el año 2015 hasta el año 2017 de la sucursal del Banco de Costa Rica del*

*cantón Central, distrito Primero de la Provincia de Puntarenas.* Universidad Técnica Nacional

## APÉNDICES

### Apéndice A

#### Cuestionario colaboradores Cartera

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**FACULTAD CIENCIAS DE LA ECONOMÍA**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

#### Cuestionario colaboradores Cartera

Estimado (a):

Este cuestionario tiene como propósito obtener información sobre los factores que intervienen en el control interno en la gestión de cobranza en la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.

La información suministrada se tratará con total confidencialidad y tiene como finalidad proveer los datos necesarios para su estudio.

1. ¿Tiene conocimiento del manual dónde se establecen los requisitos que se exigen al cliente cuando solicita que la empresa le otorgue un crédito? Detalle tales requisitos.
2. ¿Cuáles de las siguientes áreas considera necesario reforzar en el proceso de otorgamiento de crédito a un cliente? Justifique en el espacio "otro"
3. ¿Cuáles de los siguientes documentos son necesarios para mejorar el proceso de otorgamiento de crédito? Justifique en el espacio "otro"
4. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos pueden contribuir a un mejor resguardo de los bienes de la empresa? ¿Se utiliza alguno de estos instrumentos en la actualidad? Favor indique este último en el espacio "otro"
5. ¿Cuáles son los criterios que deben considerarse para actualizar el monto de los créditos que la empresa otorga a los clientes? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

6. ¿Cuál departamento debe evaluar los montos de facturación, efectividad del cobro e insuficiencia de crédito? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
7. ¿Existe alguna coordinación entre los departamentos de cobro y ventas, al momento de realizar la gestión de cobro respectiva? En caso afirmativo, exponga los mecanismos de coordinación aplicados en el espacio "Otro".
8. ¿Existe una periodicidad para realizar la gestión de cobro?
9. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, indique en cuál documento está establecido. Si es negativa, exponga el efecto que tal omisión tiene sobre la gestión de cobro de la empresa.
10. Indique ¿con qué frecuencia debe notificarse a los clientes sobre el monto adeudado o por vencer? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
11. ¿Cada cuánto tiempo debe realizarse la gestión de cobro? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
12. De acuerdo con su conocimiento, clasifique estas estrategias de cobro, siendo 1 la calificación a la estrategia que considere menos efectiva y 5 la más efectiva
13. En la actualidad, ¿con qué periodicidad se da el seguimiento de las cuentas? ¿Con base a cuál normativa interna? Indique en el espacio "otro"
14. En la actualidad, ¿El cliente actualiza su información periódicamente? En caso afirmativo, mencione la periodicidad en el espacio "otro"
15. Al momento de solicitar el crédito ¿Se le exige al cliente que actualice su información?
16. ¿Considera usted que la actualización de la información del cliente, debe ser un requisito para actualizar el crédito que mantiene con la empresa? ¿Por qué? Indique en el espacio "otro"
17. ¿Cada cuánto tiempo debe actualizar el cliente su información? ¿Por qué? Indique en el espacio "otro"
18. Mencione ¿Cuáles son los medios establecidos que usa el departamento para realizar seguimiento y cobro?
19. Seleccione ¿Cuál de los siguientes medios de seguimiento de cobro es más efectiva? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
20. ¿Existe un manual para la gestión de cobro? ¿Cada cuanto se actualiza? Indique en el espacio "otro"

21. ¿La visita a los clientes que tienen cuentas morosas tienen un impacto en la recuperación? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
22. En la actualidad, ¿la información que emite el sistema se utiliza para realizar gestiones de cobro a clientes morosos?
23. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cuáles reportes emite el sistema? ¿Con qué frecuencia se emite dicha información? De esos reportes, especifique, ¿Cuáles generan valor en la gestión de cobro?
24. ¿Existe algún documento donde establezca la periodicidad de cuando se envían los reportes?
25. Indique ¿Existe un manual donde se definan las tareas asignadas a cada funcionario que participa en el proceso de gestión de cobro?
26. Indique ¿Cuáles estrategias se implementan en caso que la gestión de cobro administrativa no resulte fructíferas?
27. Mencione ¿Cuál alcance tiene el departamento de crédito y cobro en la gestión de cobranza?
28. ¿Cuál de las siguientes actividades es más oportuna para generar alertas de un posible incobrable en un cliente? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
29. Indique el impacto que genera al no actualizar el manual del departamento cuando hay cambios en los procesos o sistemas. ¿Por qué? Favor explique en el espacio "otro"
30. ¿Existe una política de crédito? ¿Se actualiza periódicamente? Favor indique en el espacio "otro"
31. ¿Cada cuánto tiempo debe ser actualizada una política de crédito? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
32. ¿Se hacen evaluaciones de los riesgos periódicamente? En caso afirmativo, detallar quién las realiza y con qué periodicidad. Explique en el espacio "otro"
33. ¿El personal que realiza la gestión de cobro se capacita periódicamente? ¿Qué capacitaciones recibe?
34. ¿Existe claridad sobre el funcionario que debe autorizar cada proceso? Indique el documento en el que se establece esta autorización en el espacio "otro"

## Apéndice B

### Cuestionario aplicado a representantes del sector

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**FACULTAD CIENCIAS DE LA ECONOMÍA**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

### Cuestionario aplicado a representantes del sector

Estimado (a):

Este cuestionario tiene como propósito obtener información sobre los factores que intervienen en el control interno en la gestión de cobranza en la empresa Servicios Nutresa Costa Rica, S.A.

La información suministrada se tratará con total confidencialidad y tiene como finalidad proveer los datos necesarios para su estudio.

1. ¿Tiene conocimiento del manual dónde se establecen los requisitos que se exigen al cliente cuando solicita que la empresa le otorgue un crédito? Detalle tales requisitos.
2. ¿Cuáles de los siguientes documentos son necesarios para mejorar el proceso de otorgamiento de crédito? Justifique en el espacio "otro"
3. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos pueden contribuir a un mejor resguardo de los bienes de la empresa? ¿Se utiliza alguno de estos instrumentos en la actualidad? Favor indique este último en el espacio "otro"
4. ¿Cuáles son los criterios que deben considerarse para actualizar el monto de los créditos que la empresa otorga a los clientes? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
5. ¿Cuál departamento debe evaluar los montos de facturación, efectividad del cobro e insuficiencia de crédito? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
6. Indique ¿con qué frecuencia debe notificarse a los clientes sobre el monto adeudado o por vencer? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"

7. ¿Cada cuánto tiempo debe realizarse la gestión de cobro? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
8. De acuerdo con su conocimiento, clasifique estas estrategias de cobro, siendo 1 la calificación a la estrategia que considere menos efectiva y 5 la más efectiva
9. En la actualidad, ¿El cliente actualiza su información periódicamente? En caso afirmativo, mencione la periodicidad en el espacio "otro"
10. Al momento de solicitar el crédito ¿Se le exige al cliente que actualice su información?
11. ¿Considera usted que la actualización de la información del cliente, debe ser un requisito para actualizar el crédito que mantiene con la empresa? ¿Por qué? Indique en el espacio "otro"
12. ¿Cada cuánto tiempo debe actualizar el cliente su información? ¿Por qué? Indique en el espacio "otro"
13. Mencione ¿Cuáles son los medios establecidos que usa el departamento para realizar seguimiento y cobro?
14. Seleccione ¿Cuál de los siguientes medios de seguimiento de cobro es más efectiva? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
15. ¿Existe un manual para la gestión de cobro? ¿Cada cuanto se actualiza? Indique en el espacio "otro"
16. ¿La visita a los clientes que tienen cuentas morosas tienen un impacto en la recuperación? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
17. Indique ¿Existe un manual donde se definan las tareas asignadas a cada funcionario que participa en el proceso de gestión de cobro?
18. Indique ¿Cuáles estrategias se implementan en caso que la gestión de cobro administrativa no resulte fructíferas?
19. Mencione ¿Cuál alcance tiene el departamento de crédito y cobro en la gestión de cobranza?
20. ¿Cuál de las siguientes actividades es más oportuna para generar alertas de un posible incobrable en un cliente? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
21. Indique el impacto que genera al no actualizar el manual del departamento cuando hay cambios en los procesos o sistemas. ¿Por qué? Favor explique en el espacio "otro"

22. ¿Existe una política de crédito? ¿Se actualiza periódicamente? Favor indique en el espacio "otro"
23. ¿Cada cuánto tiempo debe ser actualizada una política de crédito? ¿Por qué? Explique en el espacio "otro"
24. ¿Se hacen evaluaciones de los riesgos periódicamente? En caso afirmativo, detallar quién las realiza y con qué periodicidad. Explique en el espacio "otro"
25. ¿El personal que realiza la gestión de cobro se capacita periódicamente? ¿Qué capacitaciones recibe?
26. ¿Existe claridad sobre el funcionario que debe autorizar cada proceso? Indique el documento en el que se establece esta autorización en el espacio "otro"

## Apéndice C

### Constitución Servicios Nutresa Costa Rica, S.A



#### INFORMACIÓN RELEVANTE

**ASUNTO:** INVERSIÓN EN OTRAS SOCIEDADES

**FECHA:** 28 DE ABRIL DE 2015

*Grupo Nutresa crea una nueva sociedad denominada Servicios Nutresa Costa Rica S. A., un nuevo centro que prestará servicios administrativos a las compañías del Grupo Empresarial domiciliadas en Costa Rica y a la red de distribución de Comercial Pozuelo en Centroamérica.*

*Servicios Nutresa Costa Rica S. A. está domiciliada en la ciudad de San José, Costa Rica, se constituyó con un capital inicial de cien millones de colones (USD185.000 aproximadamente) y el 100% de sus acciones le pertenecen a Grupo Nutresa de manera indirecta a través de sus subsidiarias Compañía de Galletas Pozuelo DCR S. A. y Compañía Nacional de Chocolates DCR S. A.*

## Apéndice D

### Solicitud de Crédito



**ES... MUUUCHA GALLETAS!**

**SOLICITUD DE CRÉDITO**  
 Teléfono: (506) 2255-1234 / 600 GALLIATA (506-425-6362)  
 Apartado 1750-1000  
 Diagonal a Taca, La Uruca  
 San José, Costa Rica  
 E-mail: galletas@pozuelo.co.cr  
 www.pozuelo.com

Nombre del Repres. Legal o Dueño: \_\_\_\_\_

Cédula N°: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Años

Dirección exacta de residencia: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Nombre completo del negocio: \_\_\_\_\_

Razón social legalmente inscrita: \_\_\_\_\_

N° de Cédula Jurídica: \_\_\_\_\_ Tiempo de establecido: \_\_\_\_\_ Años

Dirección exacta del negocio: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Tipo de Negocio: Pulpería  Almacén  Soda  Restaurante  Supermercado

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Apartado: \_\_\_\_\_

Local propio? \_\_\_\_\_ Alquilado? \_\_\_\_\_ A cuánto asciende la renta mensual? \_\_\_\_\_

Valor aproximado en existencias de mercadería y mobiliario? \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS COMERCIALES (Escriba el nombre y datos comerciales con las que tiene crédito)**

Nombre: _____	Monto: _____	Plazo: _____	Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____	Plazo: _____	Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____	Plazo: _____	Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____	Plazo: _____	Teléfono: _____
Nombre: _____	Monto: _____	Plazo: _____	Teléfono: _____

FORM No. 023-004

CONDICIONES DE CRÉDITO		
Plazo _____ días. Límite de Crédito: \$ _____	Precio: _____ Des. P.P. <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Otras condiciones: _____		
Observaciones: _____		
_____		
_____		
Zona # _____ Firma Vendedor: _____ Firma Supervisor: _____		
REGISTRO DE FIRMAS		
El suscrito en mi condición de personal o como representante de esta sociedad, autorizo a las siguientes personas para que en mi nombre o en el de mi representada reciban mercaderías que me remita Pozuelo S.A. y firmen las facturas correspondientes:		
Nombre: _____	Firma: _____	Cédula: _____
Nombre: _____	Firma: _____	Cédula: _____
Nombre: _____	Firma: _____	Cédula: _____
<b>APROBADO</b>		
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
_____ GERENTE DE VENTAS	_____ GERENTE DE CRÉDITO	
_____ Fecha:	_____ Fecha:	
Declaramos bajo juramento que la información suministrada es exacta y cierta. Autorizamos a Pozuelo S.A. a hacer cualquier verificación así como pedir referencias comerciales de nuestro negocio. Las personas autorizadas permanecerán como tales hasta tanto no haya comunicación escrita del suscrito.		
_____ FIRMA DEL CLIENTE	_____ SELLO DE LA EMPRESA	
_____ FECHA		