

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN  
EN LAS CUENTAS POR COBRAR CON ATRASO MAYOR A  
SESENTA DÍAS DE LA EMPRESA EMPAFRISA Y SUS  
REPERCUSIONES EN EL FLUJO DE CAJA, EN EL I  
CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021**

**ESTUDIANTE**  
**ARROYO GUILLÉN SANDRO**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA, ABRIL 2021**

## CONTENIDO

|   |       |
|---|-------|
| Contenido                                 | 2-3   |
| Contenido de cuadros                      | 4-5   |
| Contenido de gráficos                     | 6-7   |
| Dedicatoria                               | 8     |
| Agradecimiento                            | 9     |
| Carta de Aprobación del Tutor             | 10    |
| Solicitud de defensa de Tesis             | 11    |
| Declaración Jurada                        | 12    |
| Capítulo I                                | 13    |
| Planteamiento del problema                | 13-14 |
| Objetivos                                 | 14    |
| Objetivo General                          | 14    |
| Objetivos Específicos                     | 14    |
| Justificación                             | 14-17 |
| Antecedentes                              | 17    |
| Tesis Internacionales                     | 17-24 |
| Tesis Nacionales                          | 24-32 |
| Proyecciones                              | 32-33 |
| Capítulo II                               | 34    |
| Marco teórico                             | 34    |
| Cuentas por cobrar                        | 34    |
| Cartera de Crédito                        | 34-35 |
| Tipos                                     | 35    |
| Importancia                               | 35-36 |
| Instrumento Financiero                    | 36    |
| Objetivo                                  | 37    |
| Características                           | 37-38 |
| Clasificación                             | 39    |
| Problemas                                 | 39    |
| Cartera en mora                           | 39-40 |
| Causas                                    | 40-42 |
| Antigüedad de Saldos                      | 42-43 |
| Derecho                                   | 43    |
| Empresa                                   | 43    |
| Terceros                                  | 44    |
| Prestación de un Servicio                 | 44    |
| Venta de un producto                      | 44-45 |
| Actividad Económica                       | 45    |
| Componentes Administrativos y Financieros | 45-46 |
| Análisis                                  | 46    |
| Deudor                                    | 47-48 |

|   |         |
|---|---------|
| Cumplimiento en las obligaciones de pago. | 48      |
| Cliente                                   | 48-49   |
| Flujo de Caja                             | 49-50   |
| Tipos e Importancia                       | 50-51   |
| Elementos del flujo de caja               | 51-52   |
| Objetivo                                  | 52      |
| Estructura                                | 52-53   |
| ¿Cómo elaborarlo?                         | 53      |
| Estado de la empresa                      | 54-55   |
| Grado de Liquidez.                        | 55-56   |
| Capítulo III                              | 57      |
| Marco Metodológico                        | 57      |
| Historia                                  | 57      |
| Misión                                    | 57      |
| Visión                                    | 57      |
| Enfoque                                   | 57-58   |
| Método                                    | 58-59   |
| Transversal                               | 59-60   |
| Fuentes de Información                    | 60      |
| Fuentes Primarias                         | 60      |
| Fuentes Secundarias                       | 61      |
| Población y Muestra                       | 61      |
| Población                                 | 61-62   |
| Muestra                                   | 62-63   |
| No Probabilístico                         | 63-64   |
| Análisis e Interpretación de los datos    | 64-65   |
| Cuadro de Variables                       | 65-66   |
| Capítulo IV                               | 67      |
| Análisis e Interpretación de los datos    | 67-101  |
| Capítulo V                                | 102     |
| Conclusiones y Recomendaciones            | 102     |
| Conclusiones                              | 102-105 |
| Recomendaciones                           | 106-107 |
| Capítulo VI                               | 108     |
| Propuesta                                 | 108-146 |
| Referencias                               | 147-152 |
| Anexos                                    | 153-158 |

## CONTENIDO DE CUADROS

### Cuestionario Aplicado los Colaboradores

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Cuadro #1  | ¿Considera usted que las cuentas por cobrar se generan para conservar a los clientes?  | 67 |
| Cuadro #2  | ¿El plazo otorgado para las cuentas por cobrar es menor de 3 meses?  | 68 |
| Cuadro #3  | ¿La firma del instrumento financiero es un requisito para que el cliente pueda hacer uso del crédito?                                    | 69 |
| Cuadro #4  | ¿ Están bien establecidas las políticas y términos de crédito?   | 70 |
| Cuadro #5  | Antes de aprobar un crédito, ¿se hace una evaluación de la solvencia y el riesgo de cada cliente?  | 71 |
| Cuadro #6  | ¿Se cumple en el departamento de crédito y cobro con la estructura, procedimientos y políticas de seguimiento a los clientes de crédito? | 72 |
| Cuadro #7  | ¿Considera usted que como producto de la firma de un instrumento financiero el deudor asume su compromiso de pago?                       | 73 |
| Cuadro #8  | ¿El compromiso por parte del deudor a realizar los pagos en el tiempo acordado aumenta si hay un instrumento financiero firmado?         | 74 |
| Cuadro #9  | ¿La sub-contratación de otra compañía para que gestione y administre los cobros es parte de la operación de la empresa?                  | 75 |
| Cuadro #10 | ¿En forma periódica mensual el flujo de caja es revisado?  | 76 |
| Cuadro #11 | ¿Para asegurar la liquidez de la empresa se evalúa la capacidad de pago de los clientes?   | 77 |
| Cuadro #12 | ¿Los resultados del flujo de caja permiten tener una visión de los recursos en efectivo en el corto y el largo plazo                     | 78 |
| Cuadro #13 | ¿Un sistema de cobranza integral y agresivo da como resultado una mejora en la recuperación y un flujo de caja óptimo?                   | 79 |
| Cuadro #14 | ¿El cumplimiento de los objetivos de la empresa están directamente ligados a la liquidez financiera que muestra?                         | 80 |
| Cuadro #15 | ¿Tener debidamente identificados y controlados los gastos y los ingresos permite mantener el control del dinero?                         | 81 |

### Cuestionario Aplicado a Los Clientes

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Cuadro #1 | ¿El crédito que le otorga la empresa es de disponibilidad inmediata?                                 | 82 |
| Cuadro #2 | ¿Considera usted que con la aprobación del crédito la empresa satisface sus necesidades comerciales? | 83 |
| Cuadro #3 | ¿Para realizar el pago hace usted uso de los servicios del cobrador de la empresa?                   | 84 |
| Cuadro #4 | ¿Ha sufrido usted inconvenientes por incumplimiento en la cobranza?                                  | 85 |
| Cuadro #5 | ¿Utiliza otro medio para realizar sus pagos a la empresa?  | 86 |
| Cuadro #6 | ¿Considera que la gestión de cobranza que realiza la empresa es la óptima?                           | 87 |
| Cuadro #7 | ¿El deudor asume su compromiso de pago mediante la firma de un instrumento financiero?               | 88 |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Cuadro #8  | ¿Con la firma de un instrumento financiero el deudor otorga prioridad en el pago para no caer en niveles de morosidad altos?  | 89  |
| Cuadro #9  | ¿La información del estado de cuenta de su compromiso financiero lo recibe en forma periódica y puntual?  | 90  |
| Cuadro #10 | ¿Al no cumplir los compromisos económicos en el plazo acordado se identifica que existen restricciones o el cobro de intereses moratorios?  | 91  |
| Cuadro #11 | ¿Con el otorgamiento de crédito se define que existe una relación obligacional entre ambas partes?  | 92  |
| Cuadro #12 | ¿Las necesidades que se desean satisfacer han sido cubiertas en todos sus extremos por la empresa acreedora?  | 93  |
| Cuadro #13 | ¿Mantener un flujo de caja positivo ayuda a que la empresa proveedora de mercancías o servicios pueda ser más eficiente y eficaz en su operación?   | 94  |
| Cuadro #14 | ¿En cuanto a la toma de decisiones, la información reportada por el flujo de caja es relevante?   | 95  |
| Cuadro #15 | ¿El flujo de caja permite definir la viabilidad de las oportunidades de negocio, establecer la necesidad de obtener un financiamiento, realizar una inversión o cumplir con las obligaciones? | 96  |
| Cuadro #16 | ¿Conocer el flujo de caja es clave para las finanzas de su empresa y las expectativas de permanencia en el mercado, que cada vez es más competitivo?  | 97  |
| Cuadro #17 | ¿La liquidez financiera de la empresa comercial que su mayoría de ventas son a crédito, nace en gran parte de la recuperación de sus cuentas por cobrar?                                      | 98  |
| Cuadro #18 | ¿Si los clientes cumplen con las obligaciones financieras en el plazo establecido originan una mejora en la liquidez?   | 99  |
| Cuadro #19 | ¿El flujo de caja proyectado se ve seriamente afectado en sus cálculos si las cuentas por cobrar no se recuperan en el término de su plazo convenido?   | 100 |
| Cuadro #20 | ¿Considera que la capacidad de pago de una empresa debe ser evaluada para medir el riesgo de retorno de la inversión y así asegurar la liquidez?  | 101 |

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

### Cuestionario Aplicado los Colaboradores

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Gráfico #1  | ¿Considera usted que las cuentas por cobrar se generan para conservar a los clientes?  | 67 |
| Gráfico #2  | ¿El plazo otorgado para las cuentas por cobrar es menor de 3 meses?  | 68 |
| Gráfico #3  | ¿La firma del instrumento financiero es un requisito para que el cliente pueda hacer uso del crédito?                                    | 69 |
| Gráfico #4  | ¿ Están bien establecidas las políticas y términos de crédito?   | 70 |
| Gráfico #5  | Antes de aprobar un crédito, ¿se hace una evaluación de la solvencia y el riesgo de cada cliente?  | 71 |
| Gráfico #6  | ¿Se cumple en el departamento de crédito y cobro con la estructura, procedimientos y políticas de seguimiento a los clientes de crédito? | 72 |
| Gráfico #7  | ¿Considera usted que como producto de la firma de un instrumento financiero el deudor asume su compromiso de pago?                       | 73 |
| Gráfico #8  | ¿El compromiso por parte del deudor a realizar los pagos en el tiempo acordado aumenta si hay un instrumento financiero firmado?         | 74 |
| Gráfico #9  | ¿La sub-contratación de otra compañía para que gestione y administre los cobros es parte de la operación de la empresa?                  | 75 |
| Gráfico #10 | ¿En forma periódica mensual el flujo de caja es revisado?  | 76 |
| Gráfico #11 | ¿Para asegurar la liquidez de la empresa se evalúa la capacidad de pago de los clientes?   | 77 |
| Gráfico #12 | ¿Los resultados del flujo de caja permiten tener una visión de los recursos en efectivo en el corto y el largo plazo                     | 78 |
| Gráfico #13 | ¿Un sistema de cobranza integral y agresivo da como resultado una mejora en la recuperación y un flujo de caja óptimo?                   | 79 |
| Gráfico #14 | ¿El cumplimiento de los objetivos de la empresa están directamente ligados a la liquidez financiera que muestra?                         | 80 |
| Gráfico #15 | ¿Tener debidamente identificados y controlados los gastos y los ingresos permite mantener el control del dinero?                         | 81 |

### Cuestionario Aplicado a Los Clientes

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Gráfico #1 | ¿El crédito que le otorga la empresa es de disponibilidad inmediata?                                 | 82 |
| Gráfico #2 | ¿Considera usted que con la aprobación del crédito la empresa satisface sus necesidades comerciales? | 83 |
| Gráfico #3 | ¿Para realizar el pago hace usted uso de los servicios del cobrador de la empresa?                   | 84 |
| Gráfico #4 | ¿Ha sufrido usted inconvenientes por incumplimiento en la cobranza?                                  | 85 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Gráfico #5  | ¿Utiliza otro medio para realizar sus pagos a la empresa?   | 86  |
| Gráfico #6  | ¿Considera que la gestión de cobranza que realiza la empresa es la óptima?  | 87  |
| Gráfico #7  | ¿El deudor asume su compromiso de pago mediante la firma de un instrumento financiero?  | 88  |
| Gráfico #8  | ¿Con la firma de un instrumento financiero el deudor otorga prioridad en el pago para no caer en niveles de morosidad altos?  | 89  |
| Gráfico #9  | ¿La información del estado de cuenta de su compromiso financiero lo recibe en forma periódica y puntual?  | 90  |
| Gráfico #10 | ¿Al no cumplir los compromisos económicos en el plazo acordado se identifica que existen restricciones o el cobro de intereses moratorios?  | 91  |
| Gráfico #11 | ¿Con el otorgamiento de crédito se define que existe una relación obligacional entre ambas partes?  | 92  |
| Gráfico #12 | ¿Las necesidades que se desean satisfacer han sido cubiertas en todos sus extremos por la empresa acreedora?  | 93  |
| Gráfico #13 | ¿Mantener un flujo de caja positivo ayuda a que la empresa proveedora de mercancías o servicios pueda ser más eficiente y eficaz en su operación?   | 94  |
| Gráfico #14 | ¿En cuanto a la toma de decisiones, la información reportada por el flujo de caja es relevante?   | 95  |
| Gráfico #15 | ¿El flujo de caja permite definir la viabilidad de las oportunidades de negocio, establecer la necesidad de obtener un financiamiento, realizar una inversión o cumplir con las obligaciones? | 96  |
| Gráfico #16 | ¿Conocer el flujo de caja es clave para las finanzas de su empresa y las expectativas de permanencia en el mercado, que cada vez es más competitivo?  | 97  |
| Gráfico #17 | ¿La liquidez financiera de la empresa comercial que su mayoría de ventas son a crédito, nace en gran parte de la recuperación de sus cuentas por cobrar?                                      | 98  |
| Gráfico #18 | ¿Si los clientes cumplen con las obligaciones financieras en el plazo establecido originan una mejora en la liquidez?   | 99  |
| Gráfico #19 | ¿El flujo de caja proyectado se ve seriamente afectado en sus cálculos si las cuentas por cobrar no se recuperan en el término de su plazo convenido?   | 100 |
| Gráfico #20 | ¿Considera que la capacidad de pago de una empresa debe ser evaluada para medir el riesgo de retorno de la inversión y así asegurar la liquidez?  | 101 |

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el presente trabajo se va a investigar los diferentes factores que influyen en el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar y sus repercusiones en el flujo de caja, el poder minimizar el atraso en las cuentas por cobrar podría brindar a la investigación, datos reales y con dicha información se puede realizar proyecciones efectivas dado que la empresa conoce su posición económica, limitaciones y riesgos.

Las cuentas por cobrar son un factor clave para la empresa, ya que un manejo poco adecuado, podría llevar a la empresa a la quiebra, es por esto que tener un control efectivo de los clientes y del sistema de cobranza efectivo, podría ayudar a la empresa a cumplir con los objetivos financieros.

Manejar adecuadamente las cuentas por cobrar es importante para tener un flujo de efectivo sano y que ayude a cumplir los compromisos económicos y permita realizar inversiones que hagan crecer una empresa tanto a nivel nacional como internacional.

Según lo indicado por Castro (2014) el control de las cuentas por cobrar es uno de los pilares para mantener una cartera de cobro al día, e indica que:

La administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva ya que influye de manera importante en la rentabilidad y el riesgo de la empresa, sin un eficiente proceso controlado de este rubro se provocaría un aumento en el mismo, trayendo a la empresa menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus compromisos financieros. (párr.9)

Si no se pone atención a las cuentas por cobrar, puede llegar un momento en el que se salgan de control y las entradas de efectivo se verán afectadas, lo que equivaldría a una disminución de liquidez.

Para obtener un mayor control de las cuentas por cobrar se podría hacer uso de la tecnología dado que un software podría ser una herramienta que contribuya a la precisión de las cuentas por cobrar. Lo anterior se puede ejemplificar con la emisión de las facturas electrónicas para respaldar las actividades comerciales, hasta generar estados de cuenta de los clientes para establecer acciones efectivas de cobranza., como su fecha y capacidad de pago, para poder minimizar el riesgo de mantener grandes sumas de dinero en manos de terceras personas, lo que afectaría el flujo de efectivo, porque la empresa debe invertir dinero para adquirir sus activos y si no se tiene una pronta

recuperación, la posibilidad de llegar a enfrentar disminuciones de su poder de compra, se materializa con mayor rapidez de la deseada.

Esta investigación se va a fundamentar con los datos de la empresa EmpafriSA, serán recopilados por medio de la técnica de recolección de datos llamada entrevista, mediante la que se obtendrán datos para la mejora operativa y la recuperación de las cuentas por cobrar, disminuyendo el tiempo de retorno de la inversión.

Se tomará como base la siguiente interrogante a desarrollar:

¿Cuáles son los factores que intervienen en el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar la empresa EmpafriSA y sus repercusiones en el flujo de caja durante el primer cuatrimestre de 2021?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar los factores que intervienen en las cuentas por cobrar con atraso mayor a sesenta días de la empresa EmpafriSA y sus repercusiones en el flujo de caja, durante el I cuatrimestre de 2021.

### **Objetivos Específicos.**

Identificar las causas que median en el índice de morosidad de las cuentas por cobrar con vencimiento mayor a sesenta días.

Verificar las repercusiones que los atrasos en las cuentas por cobrar ocasionan en el flujo de caja proyectado.

Especificar la cartera con mora con atraso mayor a sesenta días.

## **Justificación**

La figura de las cuentas por cobrar ha existido desde hace ya muchos años como parte de las transacciones comerciales.

En ese mismo sentido, antecesores como Koontz (1993) en la edad media, indica que el comercio por circunstancias que no estaban en las manos de los mismos comerciantes, se vio enfrentado a robos y atracos constantes:

Es así como se da el origen el crédito traducido en títulos y documentos que respaldaban los valores por negociarse, Al utilizar éstos documentos de crédito, los comerciantes encontraron en ello un alto grado de satisfacción y de seguridad en las transacciones comerciales que realizaban. (p.16)

Los inconvenientes en los que se vieron inmersos los comerciantes creó mucha desconfianza, y preocupación, por el transporte de sus mercancías y su dinero. Desde tiempos anteriores al presente siglo XXI, ya la existencia de un documento que sea prueba fehaciente de una deuda originó el nacimiento de las cuentas por cobrar con todas las circunstancias que las rodean.

Según se ha citado por Lozano (2014) después de la Primera Guerra Mundial, la economía quebró el sistema productivo y eliminó de la política económica los principios del liberalismo, lo que dio como consecuencia que:

El gasto bélico se financió en parte acudiendo a las reservas de oro y al endeudamiento mediante la emisión de deuda pública, complementado con el recurso a créditos exteriores, especialmente de origen estadounidense. Se recurrió a la fabricación del papel moneda, lo que provocó una fuerte inflación, agravada en la posguerra por el desequilibrio entre demanda y producción. (párr.5)

Como se mencionó anteriormente para después de la Primera Guerra Mundial en el área de las cuentas por cobrar ya existían figuras como la emisión de deuda pública y créditos exteriores, esto lleva a inferir la importancia de generar relaciones comerciales mediante la deuda.

Una economía caída para muchos países pero que benefició económicamente a otros, hizo que los países en que su comercio experimentó un aumento, prestaran importantes cantidades de dinero a los aliados, por ende, ya el control de las cuentas por cobrar se debía de fortalecer y además crear políticas de crédito y cobranza, todo esto es una muestra del papel indispensable y preponderante que se le dio al endeudamiento y a la administración de las cuentas por cobrar.

Aunado a lo anterior, el método del crédito, es uno de los más utilizados por los clientes y por los comerciantes, siendo las cuentas por cobrar, de suma importancia para las empresas ya que representan los derechos que tiene sobre los clientes y de los que además obtiene beneficios, ya sea por la venta de mercancías o de los servicios que las compañías ofrecen al público y que forma parte de su actividad comercial.

La administración de las cuentas por cobrar requiere de un análisis conciso y detallado ya que además de proporcionar datos exactos en cuanto a una parte de la situación financiera de la empresa en un período determinado, informa oportunamente la liquidez, debilidades o deficiencias detectadas dentro del departamento de crédito y cobro y más directamente en la gestión de la

cobranza, proporcionando información para la toma de decisiones, brindando sugerencias para un mejor desenvolvimiento de la cobranza y que la empresa pueda alcanzar los objetivos esperados.

De acuerdo con Sy Corvo (2020) la administración de las cuentas por cobrar es un elemento esencial para mantener el control de las mismas, y se especifica que:

La administración de cuentas por cobrar se refiere al conjunto de políticas, procedimientos y prácticas empleados por una empresa con respecto al manejo de ventas ofrecidas a crédito. Es el manejo de todas las facturas pendientes que tiene una empresa por recibir su pago después de haber entregado un producto o servicio. (párr.1)

A la hora que la empresa cuente con una adecuada administración de la cartera de cuentas por cobrar podrá lograr mejores negociaciones con los clientes, con el fin de crear excelentes relaciones redituables con todos sus compradores otorgando condiciones y precios muy competitivos.

El presente estudio sirve para poder anticipar los resultados que provocan ciertos factores que hacen que los clientes se atrasen en sus pagos y por ende la antigüedad muestre saldos en niveles de mora altos.

Toda la empresa se verá beneficiada ya que con esta información puede confeccionar y calcular proyecciones más acertadas, de forma que pueda tomar decisiones correctas y medir si el plan estratégico de la empresa va por buen camino o si es necesario realizar ajustes que hagan que mejoren los resultados que se proyectaron.

Actualmente la empresa cuenta con un rango de morosidad mayor a sesenta días, por lo que, con el presente estudio se espera lograr identificar los factores que originan ese nivel de atraso y se analiza el resultado para actuar en las oportunidades de mejora con el fin de disminuir los días de mora, y elevar la liquidez de la compañía.

Uno de los objetivos primordiales de otorgar créditos es, atraer nuevos clientes y conservar los ya existentes, para poder generar relaciones redituables con ellos y que perduren en el tiempo. Parte de la competencia que existe entre las empresas actualmente es la de brindar mejores condiciones de crédito, con plazos de pago accesibles, con tasas de interés bajas, cuotas que se ajusten a la economía del cliente y todo aquel método que le genere tranquilidad al consumidor para optar por esa opción.

Las cuentas por cobrar en su visión de futuro serán una herramienta o quizá la única herramienta en un mercado con una economía cada vez más globalizada que harán que las personas puedan satisfacer sus necesidades y harán una buena administración de las cuentas por cobrar ya que representarán una parte indispensable de la viabilidad de las compañías y de los buenos resultados en su vida financiera.

## **Antecedentes**

### **Tesis Internacionales**

La primera investigación consultada es la de Garbero (2016), realizada para la Universidad Empresarial Siglo XXI de Argentina con el tema Análisis de control interno en el circuito Ventas – Cuentas por Cobrar de la empresa XX S.A.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Determinar, durante las tareas de campo realizadas, las debilidades de control interno, tanto operativas como contables, que se pueden presentar en el circuito de Ventas – Cuentas por Cobrar de la empresa XX S.A. Y se mencionan a continuación los objetivos específicos: Realizar el relevamiento de las principales rutinas y operaciones, utilizando métodos descriptivos y de flujograma que nos permita conocer cómo funciona el circuito bajo análisis en la empresa XX S.A. Analizar el grado de cumplimiento y de seguridad de los controles que la compañía realiza. Detectar las debilidades de control interno, a través de análisis de los puntos detallados anteriormente.

Se aplica la metodología cuantitativa. Contiene la siguiente conclusión: Condiciones erróneas o no autorizadas podrían no ser detectadas de manera oportuna con los errores en la facturación a los clientes. Y la siguiente recomendación: Instrumentar controles que impidan la carga o modificación no autorizada de condiciones de venta.

Lo anterior le sirve a esta investigación para tomar en cuenta que el control interno de las cuentas por cobrar es muy importante, además que va ligado a una correcta ejecución de la labor del área de ventas y facturación, la ubicación de las debilidades es lo que se buscará en el presente trabajo, con el fin de pronosticar factores que van a incidir en el atraso de la recuperación en las cuentas por cobrar. Un buen control interno de los adeudos proporciona seguridad y liquidez a la empresa.

La segunda investigación consultada es la de Córdova (2018), realizada para la Universidad César Vallejo de Perú, con el tema El flujo de caja y la liquidez en las empresas de transporte Distrito de S.M.P., 2018.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el flujo de caja y la liquidez en las empresas de transporte Distrito de S.M.P., 2018. Y los objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre ingresos y la liquidez en las empresas de transporte, Distrito de S.M.P., 2018. Determinar la relación que existe entre los egresos y la liquidez en las empresas de transporte, Distrito de S.M.P., 2018. Determinar el nivel de relación entre el flujo de caja y el activo disponible en las empresas de transporte, Distrito de S.M.P., 2018.

En esta investigación se aplica la metodología cuantitativa. Y contiene la siguiente conclusión: Tomando en cuenta los resultados obtenidos, para el objetivo general, se concluye que el flujo de caja si se relaciona directa y positivamente con la liquidez de las empresas de transporte del distrito de SMP, año 2018 quiere decir que a mejor elaboración del flujo de caja mayor posibilidad de saber la liquidez, ya que esta es una herramienta que anticipa a la empresa a los periodos donde tendrá más liquidez para adelantar deudas o hacer inversiones, y donde por el contrario necesite liquidez, en este caso, la empresa podrá analizar las opciones de crédito o inyección de liquidez que le sean más convenientes a la empresa. Se menciona la siguiente recomendación: Se recomienda a las empresas de transporte del distrito de SMP. Utilizar el flujo de caja como una herramienta de planificación financiera de esa manera tendrán un mejor manejo de las entradas y salidas de dinero, obteniendo como resultado una mejor liquidez, Se recomienda a las empresas la elaboración del flujo de caja mensualmente y que permita coordinar los cobros a los clientes para distribuirlos de una mejor manera y no tengan problemas de liquidez.

Esta tesis va a colaborar en el presente trabajo de investigación en determinar que el flujo de caja está directamente relacionado con la información de liquidez de la empresa. La no recuperación a tiempo de las cuentas por cobrar dará como resultado flujos de caja inexactos y como consecuencia se verá afectada negativamente la liquidez de la compañía.

Si la antigüedad de saldos muestra montos con atrasos en rangos altos esto repercutirá a que los flujos de caja proyectados no sean reales, y mediante los resultados del flujo de caja se sabe si la empresa tiene la posibilidad de cumplir con los plazos de pago acordados en sus obligaciones financieras, si puede adquirir más mercancía, realizar nuevas inversiones o tomar cualquier decisión que influya en el funcionamiento de la empresa. El flujo de caja da la posibilidad no solo de conocer el estado actual de la situación financiera, sino de evaluar cómo sería en el futuro por medio de una proyección.

La tercera investigación consultada es la de Plaza (2015) para optar por el grado académico de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, realizada para la Universidad Técnica

de Machala de Ecuador, con el tema: Control Interno Contable de los Ingresos y su Aporte a la Razonabilidad de los Estados Financieros.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Diseñar un manual de control interno contable de los ingresos que genera el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de El Guabo durante el proceso de operaciones comerciales. Y como objetivos específicos: Definir funciones al personal contable del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de El Guabo. Establecer procedimientos contables centrados en el registro oportuno del flujo de efectivo. Implantar políticas contables con el fin de establecer lineamientos con respecto al registro y control oportuno del flujo de efectivo. Definir la documentación pertinente a utilizar el personal contable en el registro de entrada de dinero.

Se aplica la metodología cualitativa. A través de la ejecución del proyecto se obtuvieron las siguientes conclusiones: El Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de El Guabo no cuenta con un manual de control interno de los ingresos, por lo que las autoridades de dicha organización no tienen un registro oportuno del circulante que se genera a través de los diferentes procesos operacionales, lo que podría solicitar desvíos o faltantes de dinero. Y la siguiente recomendación: El Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de El Guabo implemente el manual de control interno de los ingresos propuesto, con lo cual el área financiera de dicha organización llevará un registro oportuno del circulante que genera a través de los diferentes procesos operacionales, minimizando el riesgo de desvíos o faltantes de dinero.

En gran parte el control y responsabilidad de los ingresos de la compañía recae en las cuentas por cobrar ya que son parte importante de los ingresos de la empresa. La relevancia de la tesis consultada recae en los procedimientos, políticas y manuales que ayuden e indiquen la forma en que se debe actuar ante las posibles situaciones que se presenten con respecto a la recuperación de las cuentas por cobrar.

Si no hay una ruta a seguir en cuanto a la administración de las cuentas por cobrar es muy probable que los resultados no sean los más óptimos para la compañía, para su liquidez y para sus proyecciones.

Como cuarta investigación consultada, se menciona la de Santillán (2016) elaborada para la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil en Ecuador, con el tema Las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la Empresa Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA.

Este repositorio considera los siguientes objetivos: Objetivo General: Analizar las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA.

Los Objetivos Específicos son: Identificar las políticas de crédito y su incidencia en el riesgo de liquidez de la empresa Importadora Industrial Agrícola S.A.. Determinar el efecto financiero de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa. Determinar el impacto de la incobrabilidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad de la compañía. Evaluar la estructura el ciclo de conversión del efectivo de la compañía.

Se pone en aplicación la metodología cuantitativa y se llega a la siguiente conclusión: La empresa Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA, sí cuenta con políticas y procedimientos para el manejo y recuperación de las cuentas por cobrar, pero estos necesitan de un seguimiento y control permanente, de ahí se puede observar que nacen los resultados poco eficientes que afectan considerablemente a la liquidez de la compañía. La compañía no cuenta con un cronograma de capacitación continua en temas financieros a sus empleados para el buen manejo de la cartera de la empresa, lo que ocasiona que no conozca el impacto que tiene la incobrabilidad en la liquidez de la compañía. La compañía mantiene cuentas por cobrar vencidas por un monto de \$ 15'438.108,33 que representa un 69% del total de la cartera y un 31% de cartera que está por vencer de \$6'048.872,40. Como recomendación se indica: Establecer metas de recuperación de la cartera y designar una persona responsable para que realice el seguimiento y avance del mismo.

La presente tesis, contribuye al correcto seguimiento a las cuentas por cobrar y los frutos que este ejercicio ocasiona en la pronta recuperación de los créditos y la disminución de cuentas en moras altas.

Dicho lo anterior, se muestran y ejemplifican los resultados que causa un mal seguimiento en las cuentas por cobrar, lo que conlleva a un aumento en los montos por cobrar con un tiempo de atraso alto, a sabiendas que una cuenta por cobrar entre más vieja, será más difícil su recuperación.

La quinta investigación consultada es la de Alvarado, Brighite, Cuchula y Yonell, (2015) realizada para la Universidad Nacional de Callao en Perú, con el tema: Flujo de caja como herramienta para la toma de decisiones de la Asociación de Comerciantes del Mercado La Unión de San Juan de Lurigancho.

Define los objetivos que se mencionan a continuación: Objetivo General: Determinar la incidencia del flujo de caja para la toma de decisiones de la Asociación de Comerciantes de Mercado La Unión de San Juan de Lurigancho. Como objetivos específicos se precisan los siguientes: Determinar la relación entre el flujo de caja y su influencia en la planeación de ingresos y gastos de efectivo. Determinar la relación entre el flujo de caja y su influencia en el control de

ingresos y gastos de efectivo. Determinar cómo incide el resultado en déficit o superávit en la toma de decisiones., Determinar la relación entre el control de ingresos y gastos y su influencia en la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

Se utiliza la metodología cuantitativa, y se concluye con lo siguiente: Que el 87.50% de los comerciantes del mercado La Unión de San Juan de Lurigancho consideran la importancia que le dan a sus ingresos y egresos; sin embargo, el 45.62% de los encuestados nunca elaboran una programación de ingresos y egresos, 34.38% lo hacen a veces y solo el 20% lo hace siempre. Que existe una relación entre el flujo de caja y su influencia en la planeación de ingresos y egresos de efectivo. Por lo que el 60.62% tiene conocimiento y experiencia en la planificación de sus ingresos y egresos; 15.62% lo hacen a veces, 13.12% muy poco y el 10.62% nada. Que el 68.75% de los comerciantes llevan el control de sus ingresos y egresos en forma manual, 25% lo hacen mediante un software y el 6.25% no efectúa registros. Que el 82.50% de los comerciantes encuestados manifiestan que necesitan financiamiento para potenciar sus negocios y un 53.75% sabe exactamente cuánto ahorra. Que el 74.38% de los comerciantes encuestados no ha recibido capacitación en toma de decisiones en materia de financiamiento e inversiones y solo 25.62% ha recibido de la municipalidad por medio de la asociación de comerciantes del mercado La Unión de San Juan de Lurigancho. Las recomendaciones que se indican en este repositorio son: Capacitación técnica permanente a los comerciantes del mercado La Unión de San Juan de Lurigancho, en planeación de ingresos y egresos de efectivo; que les permita programar sus ingresos y egresos; elevando el índice actual del 50% de los comerciantes que afirman efectuar el control de sus ingresos y egresos en efectivo. Recomendar el uso de sistemas contables (software) por el 100% de los comerciantes; para un óptimo registro de sus ingresos y gastos.

El aporte que esta investigación le da a la presente tesis tiene que ver con la utilización del flujo de caja para la toma de decisiones, en la investigación que se está desarrollando se identificarán las repercusiones que ocasiona en el flujo de caja las cuentas por cobrar con un atraso mayor a sesenta días, la falta de esos ingresos que se muestran en el flujo de caja hace que se tomen decisiones equivocadas ya que se dispone de un ingreso que no llegó, si esa falta de ingresos es por un monto significativo puede poner en serios problemas a la empresa.

La influencia que genera el flujo de caja en la toma de decisiones en inversión y en financiamiento es muy alta, por eso se debe de tener la cartera de cuentas por cobrar lo más al día posible, es importante también identificar los factores que ocasionan los atrasos en los pagos de

los clientes para poder prever los momentos indicados para ahorrar, los momentos indicados para invertir y los correctos para buscar financiamiento.

Se tomó como sexto repositorio consultado el de Vásquez, Vega, (2016) realizado para la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú. Abarcó el tema: Gestión de Cuentas por Cobrar y su Influencia en la Liquidez de la Empresa Consermet S.A.C.

Consigna los siguientes objetivos: Objetivo General: Determinar de qué manera la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., distrito de Huanchaco, año 2016. Y como Objetivos Específicos: Determinar si el nivel de ventas al crédito influye en el riesgo de liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C. Determinar si las políticas de crédito influyen en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., distrito de Huanchaco, año 2016. Determinar si los procedimientos de cobranza influyen en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., distrito de Huanchaco, año 2016.

Se pone en práctica la metodología cuantitativa, y se llega a la siguiente conclusión: La información obtenida en el trabajo de campo, permite establecer que la gestión de cuentas por cobrar, ocasionan disminución en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C. Se le recomendó a la empresa lo que se menciona a continuación: En la medida de lo posible se debe considerar una política de crédito efectiva y hacer un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento de los clientes potenciales a la hora de pactar el servicio. De esta manera, la empresa garantizará el cobro de sus facturas en el tiempo establecido.

Esta investigación realizada en Perú ayuda a analizar cómo una buena gestión de las cuentas por cobrar dará como resultado una mejor recuperación y con esto se verá beneficiada la liquidez de la empresa.

Dentro de las repercusiones que causan el atraso en las cuentas por cobrar mayor a sesenta días puede que sea la débil gestión en las cuentas por cobrar, y eso se definirá en la presente investigación.

Como séptima tesis consultada está la de Herrera (2015), realizada para la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador, en la que desarrolla el tema: Administración de las Cuentas por Cobrar y La Liquidez de la Empresa Comercial Zurita.

Se exponen los siguientes objetivos: Objetivo General: Analizar la administración de cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez de la Empresa Comercial Zurita para determinar procesos adecuados en la gestión y recuperación de la cartera vencida. Los Objetivos Específicos son los siguientes: Establecer el control de la administración de cuentas por cobrar para la

identificación de las deficiencias que afecta a la Empresa Comercial Zurita. Determinar la liquidez de la Empresa Comercial Zurita con respecto a años anteriores para la identificación del comportamiento en cuanto a estos niveles. Proponer políticas y procedimientos a través de una metodología apropiada para mejorar las estrategias aplicadas a cuentas por cobrar en la Empresa Comercial Zurita.

En este repositorio se utiliza la metodología cuantitativa, y se llegó a la siguiente conclusión: Hay que hacer énfasis en el cobro, en implementación de políticas de venta y cobranza, estructura de flujogramas, y cronogramas de cobros ya que al aplicarlos en la empresa contribuirán al progreso de la misma mejorando la forma de cómo se ha venido realizando las transacciones de una manera irregular en los diferentes procesos en los cuales se ha dejado de lado muchas cosas importantes para el giro del negocio. Se definió la siguiente recomendación: Se recomienda hacer un seguimiento continuo aplicando la propuesta mencionada para contribuir en el buen manejo de las diferentes actividades y procesos de la empresa para estar al tanto de la situación por la que atraviesa diariamente ayudando a reducir costos innecesarios y para optimizar el tiempo.

Una correcta administración de las cuentas por cobrar repercute en la disminución de las cuentas por cobrar con morosidad alta, y en el flujo de caja, este repositorio sirve a la presente investigación para identificar un factor importante para una rápida recuperación de la cartera de cuentas por cobrar, como lo es la buena administración de ellas.

El octavo repositorio consultado es el de Mantilla y Ruíz (2017) de la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú, con el tema: Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Nisira Systems S.A.C.

En esta investigación se definieron los objetivos que se mencionan a continuación: Objetivo General: Determinar cómo la gestión de cuentas por cobrar incide de manera significativa en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C., Distrito Trujillo - Año 2016. Como Objetivos Específicos se indican: Determinar si el nivel de ventas al crédito incide en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C. Determinar si las políticas de crédito inciden en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C. Determinar si los procedimientos de cobranza inciden en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C.

Se utiliza la metodología cuantitativa. Se llega a una de las siguientes conclusiones: El análisis de los datos permitió establecer que el nivel de ventas al crédito incide en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C. Esto conlleva, a que la organización empresarial disponga de un indicador relevante, ya que mide de forma aceptable el nivel de acierto o fracaso de la gestión

empresarial. Y una de las principales recomendaciones mencionadas es: En la medida de lo posible se debe considerar una política de crédito efectiva y hacer un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento de los clientes potenciales a la hora de pactar el servicio. De esta manera, la empresa garantizará el cobro de sus facturas en el tiempo establecido, permitiéndonos evaluar el grado de eficacia de las estrategias que han tomado y decidir en función del resultado si debemos cambiarla o no. Se debe reforzar y difundir los procedimientos de cobranza aplicados a los clientes, a fin de agilizar el cobro de las cuentas por cobrar y así la organización económica alcanzar una rentabilidad superior a la estimada como referencia, con lo cual nos está indicando un adecuado estilo de dirección.

Esta tesis sirve a la presente investigación en que como parte de los factores que pueden incidir en el atraso en el pago de los clientes es la falta de una política de cobro efectiva, y un seguimiento riguroso a las cuentas por cobrar, para asegurar el cobro el tiempo establecido logrando que la empresa logre sus objetivos estratégicos, con esta investigación de ejemplo se puede observar que hay que darles importancia especial a los procedimientos de cobranza, para que la empresa sea rentable en el tiempo.

### **Tesis Nacionales**

La primera investigación consultada es la de Chiang (2017), realizada para la Universidad de Costa Rica, con el tema: Propuesta de un sistema para optimizar el flujo de caja de Amde Computers Corporation, S.A.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Proponer un sistema para optimizar el flujo de caja de la empresa AMDE Computers Corporation, S.A. mediante un análisis del flujo de caja de los últimos cuatro años, un análisis de flujo de caja proyectado e indicadores financieros de rentabilidad para valorar el cumplimiento de los objetivos de la planeación gerencial de la empresa. Y los objetivos específicos: Contextualizar la industria de la comercialización de tecnologías de la información y comunicación y exponer los conceptos teóricos que permitan fundamentar las bases para el análisis estratégico del flujo de caja, para la elaboración de una propuesta con el fin de optimizar los flujos de caja de la empresa. Analizar los flujos de caja de la empresa de los últimos cuatro años, crear un flujo de caja proyectado y utilizar indicadores financieros. Desarrollar una propuesta de un sistema para optimizar el flujo de caja de la empresa AMDE Computers Corporation, S.A.

Se aplica la metodología cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: La industria de tecnologías de información y comunicación es altamente cambiante y son muy utilizadas debido

a la facilidad con que permiten transmitir datos. El uso de estas tecnologías se ha vuelto primordial para el mercadeo, incluso en muchas empresas se ha convertido en la principal vía de adquisición de productos y servicios, El desarrollo de las TIC ha permitido impulsar economías en países desarrollados, así como los que se encuentran en vías de desarrollo. Y la siguiente recomendación: Agregar al sistema actual de facturación la capacidad de evaluar resultados contables y financieros de manera oportuna.

Un factor importante o determinante para el éxito de la empresa es saber cómo gestionar el flujo de caja de manera rápida y eficiente, es por esto que en la presente investigación debemos saber cómo es la manera adecuada de administrar el flujo de caja para medir sus repercusiones cuando las cuentas por cobrar no se recuperan en el momento indicado, si no que pasan a morosidades más altas.

Si es necesario se debe de buscar la manera de gestionar diferente la forma en que se realiza la cobranza de la cartera de clientes a crédito. Esto para que el flujo de caja arroje números positivos.

La segunda investigación consultada es la de Villalobos (2017), para la Universidad Técnica Nacional, con el tema: 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.

Consta de los siguientes objetivos: 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. Y los Objetivos Específicos: Describir en qué consiste la morosidad crediticia en la sucursal del Banco de Costa Rica del cantón Central de la Provincia de Puntarenas. 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. 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.

Se aplica la metodología cuantitativa. Contiene la siguiente conclusión: Los créditos de consumo brindados en los años del 2015 al 2017 por el Banco de Costa Rica sucursal ubicada en distrito Primero cantón Central de la Provincia de Puntarenas, son los que tienen la morosidad más alta. Los créditos de consumo que otorga el Banco de Costa Rica sucursal ubicada en distrito `Primero cantón Central de la Provincia de Puntarenas, son adquiridos por los clientes con

irresponsabilidad al no necesitarse garantías reales por lo que existe una afectación directa al Banco de Costa Rica en relación con las estimaciones para cuentas incobrables, los ingresos por intereses, la calificación de la Sugef y la reserva que debe tener el Banco para cubrir estas pérdidas por morosidad. Y las recomendaciones: Disminuir la morosidad en los créditos de consumo aplicando diferentes estrategias de cobro, con el fin de captar más ingresos de manera que puedan 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.

Tanto como en la tesis anteriormente mencionada como en la presente investigación se debe identificar los motivos que influyeron para el incumplimiento de los clientes en sus obligaciones financieras, que si bien es cierto son empresas con actividades diferentes el motivo de los atrasos en los pagos puede ser el mismo. Anticiparse a este fenómeno y saber administrar las cuentas por cobrar son clave para que la empresa cuente con la liquidez necesaria y óptima para su correcto desarrollo.

También guarda relación, para determinar las consecuencias que genera la morosidad en los pagos de créditos, el efecto que causa no cobrar las cuentas crediticias a tiempo, financieramente es muy similar para todas las empresas, por eso es importante revisar la investigación antes mencionada.

Como tercera investigación consultada está la de Caballeros, Leiva, Vargas y Vargas (2018), 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 se mencionan los siguientes objetivos: 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. Y los Objetivos Específicos son los siguientes: Detallar los aspectos generales de la empresa y su entorno actual de negocio en relación con las cuentas por cobrar y el ciclo de compras e inventario para obtener un conocimiento integral de la farmacia. Analizar los controles actuales de las cuentas por cobrar y del ciclo de compras e inventario establecidos por la Administración, identificando las necesidades de mejora de control para gestionar apropiadamente los riesgos relacionados. 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. Plantear las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos de la propuesta del sistema de control interno.

Se utiliza la metodología cualitativa, y se concluye con lo siguiente: En cuanto al sistema de control interno que posee actualmente la farmacia, la falta de elementos como visión, misión y valores, integrados a la gestión de la empresa, dificulta alcanzar una base para el funcionamiento de éste de manera integral, asimismo existe una resistencia al cambio al implementar nuevos procesos.

Este repositorio hace un aporte importante a la presente investigación en cuanto al establecimiento del control interno para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar, parte de los factores que inciden en que las cuentas por cobrar no se recuperen en el plazo fijado es la falta de control interno. Se deben de identificar las debilidades y aportar todas las oportunidades de mejora para una eficiente gestión, siempre es bueno analizar propuestas del manejo que otras empresas hacen con respecto a la gestión de las cuentas por cobrar y así tomar las mejores prácticas e implementarlas en la empresa.

Sin dejar de lado que el control interno se ve fortalecido por una división de funciones, de manera que los diferentes departamentos o individuos son responsables del control correcto de sus funciones.

La cuarta investigación consultada es la de Calderón y Calero (2019) para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, para la Universidad Técnica Nacional, con el tema: Gestión de cobros de los servicios de arrendamiento y venta de terrenos en el Cementerio de Chacarita, de la Municipalidad de Puntarenas en el periodo 2016 – 2018.

Consta del siguiente Objetivo General: Evaluar la gestión de cobro realizada por la Municipalidad de Puntarenas, por los servicios de arrendamiento y venta de terrenos del Cementerio de Chacarita, en el periodo 2016 al 2018.

Además, se mencionan los siguientes Objetivos Específicos: Describir los procedimientos que se utilizan para otorgar arrendamientos y realizar cobranzas en el departamento de cementerio de Chacarita de la Municipalidad de Puntarenas, a fin de aplicar la recaudación de las cuentas por cobrar. Determinar el control interno aplicado a las cuentas por cobrar en el departamento del cementerio de Chacarita de la Municipalidad de Puntarenas e Identificar mejoras que se puedan implementar en las prácticas en la gestión de cobros en los servicios del departamento del cementerio de Chacarita de la Municipalidad de Puntarenas.

Se aplica la metodología cuantitativa. Contiene la siguiente conclusión: El Departamento de Cementerio de Chacarita cuenta con un total de 3546 lotes divididos entre sus 11 secciones, estos funcionan mediante dos modalidades: la venta, que actualmente ya no se aplica y el arrendamiento, se concluye que, por la inadecuada gestión de cobro, el procedimiento de uso de fosa común no se realiza lo que provoca la saturación del servicio. Se concluye que la municipalidad como ente superior no tiene un plan de cobranza ni procedimientos debidamente establecidos, sino que los cobros se efectúan cuando los arrendatarios se apersonan a las oficinas, es decir ellos no son notificados por su adeudo, razón por la cual los propietarios alegan desconocimiento de su morosidad.

Como recomendaciones cita: Implementar un debido proceso para la aplicación de los pendientes de cobros y capacitar al personal sobre el mismo, mantener una base de datos actualizada con toda la información requerida para efectuar la cobranza y poner en práctica el artículo 12 del Reglamento de Cementerio de Chacarita, Ejecutar un sistema de notificación adecuado el cual, permita que se le haga saber al arrendatario su pendiente de pago. De la misma manera, tener un sistema actualizado que permita acceder a información exacta y veraz.

Como quinta tesis consultada está la de Leitón, Núñez y Zumbado (2019) para optar por el grado académico de Maestría en Administración de Empresas énfasis en Finanzas, realizada para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema: Modelo de diagnóstico y análisis financiero avanzado en la empresa WC Soluciones para el periodo 2014-2018.

En el cual se indica el siguiente Objetivo General: Realizar un análisis financiero a la empresa WC Soluciones, mediante el desarrollo de herramientas que permitan generar un diagnóstico integral sobre la posición financiera de la empresa y proporcione la información necesaria para la adecuada toma de decisiones. Y como Objetivos Específicos se señalan a continuación: Realizar un análisis de las características del sector industrial de venta de productos de limpieza para carrocería automotriz, Diseñar un marco teórico relacionado al análisis integral y avanzado de una empresa del sector industrial de venta de productos de limpieza para carrocería automotriz, Diseñar un modelo de análisis financiero ajustado a la realidad de la empresa WC Soluciones del Sector industrial de venta de productos de limpieza para carrocería automotriz, Analizar la situación financiera de la empresa WC Soluciones del sector industrial de venta de productos de limpieza para carrocería automotriz y Generar conclusiones y recomendaciones tomando como insumo los análisis realizados.

La metodología utilizada es la cuantitativa. Como una de las conclusiones del proyecto se menciona: La empresa WC Soluciones se desarrolla en un mercado dominado por líderes mundiales en los productos de limpieza para el cuidado automotriz, los cuales se encuentran altamente posicionados en la mente de los costarricenses, por lo que resulta de vital importancia proporcionarle información financiera oportuna que le permita generar un impacto positivo en el logro de sus objetivos, y garantizar su éxito en el mercado. Se logró identificar la tendencia de las partidas individuales que componen los estados financieros, detectando un aumento de los activos durante los últimos 3 periodos, una disminución en el pasivo total y un aumento constante del patrimonio.

Se recomienda al Gerente General capacitarse en temas financieros, con el fin de que adquiera conocimientos que le ayuden a maximizar el desempeño financiero de la empresa, estableciendo estrategias que le permitan a la empresa aumentar su volumen de ventas, con el fin de equilibrar el crecimiento porcentual de los activos y gastos con el porcentaje de utilidad.

Para la presente investigación y como se menciona en el repositorio anteriormente citado, siempre se debe de realizar un análisis profundo de la estrategia y política de cobro a clientes, con el fin de identificar cuáles son las causas que generan que clientes estén pagando sus cuentas de forma más lenta que antes, esto para implementar las medidas correctivas con el fin de aumentar la liquidez para que se pueda desarrollar la empresa, pueda hacerle frente a todas sus obligaciones y que logre invertir y crecer.

Las cuentas por cobrar forman parte de los análisis financieros que realizan las empresas por eso es de suma importancia realizar una labor de cobranza eficaz y efectiva, ya que solamente recuperando la inversión en los tiempos estimados se podrá contar con finanzas sanas y robustas para hacerle frente a todas las situaciones que giran alrededor del negocio.

El sexto repositorio consultado es el de Araya, Arias, Murillo y Santamaría (2016) para optar por el grado académico de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, realizada para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema: Valoración de la Empresa Servicentro La Central mediante Flujos de Caja Descontados.

Plantea el siguiente Objetivo General: Realizar la valoración de la empresa Servicentro La Central para determinar el precio por acción mediante el diseño de un modelo sencillo en Excel sobre la base de flujos de caja descontados. Los Objetivos Específicos son los siguientes: Realizar un diagnóstico general breve de la empresa para comprender su operación y modelo de negocios. Elaborar el marco teórico sobre valoración de empresas. Diseñar un modelo de valoración de

empresas que sea replicable en el entorno de una empresa dedicada al expendio de combustible. Valorar la empresa por el método de flujos de caja descontados. Generar conclusiones, desarrollo de propuestas estratégicas y recomendaciones para la empresa.

La metodología utilizada es la cuantitativa. Se obtuvo la siguiente conclusión: Se concluye que mediante la valoración por el método de Flujos de Caja Descontados se puede indicar a los socios con cierto nivel de confianza un valor de su negocio, que en promedio es de 696 millones de colones. Así mismo como recomendaciones se indica: La determinación de la tasa de crecimiento (G) en el proceso de valoración de una empresa es fundamental para el cálculo de la perpetuidad, por lo que en general se recomienda evaluar distintos escenarios que permitan comparar resultados y ofrecer rangos de valor más aproximados.

Recuperar las cuentas por cobrar en el tiempo debido va a dar como resultado flujos de caja óptimos, confianza en inversión, control de ingresos y buena planificación.

Se expone como séptima tesis consultada la de Torres (2019) para optar por el grado académico de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, para la Universidad de Costa Rica, con el tema: Elaboración de un modelo para el rediseño y actualización de la cartera de crédito para la junta administradora de ahorro y préstamo de la Universidad de Costa Rica.

Se propone el Objetivo General que se menciona a continuación: Elaborar un modelo para rediseñar la cartera de crédito de la Junta-UCR, mediante un análisis situacional de la reciente reforma hecha al marco legal, con la finalidad de darle un enfoque actualizado que permita mejorar la eficiencia y la rentabilidad administrativa del fondo de ahorro y préstamos. Los Objetivos Específicos son los siguientes: Contextualizar el desarrollo del mercado en el que participa la Junta-UCR y sus actividades financieras, además de presentar aspectos conceptuales teóricos necesarios para llevar a cabo la elaboración del modelo de rediseño de la cartera. Describir la situación actual de la Junta-UCR, su estrategia de negocio y las principales características del entorno en el que opera y le determina el marco legal que la constituye. Analizar el modelo de la cartera de crédito que se utiliza actualmente, a través de una revisión de las políticas de crédito que aplican a la cartera de crédito para determinar el rediseño del modelo actual. Desarrollar un modelo de plan estratégico de rediseño de la cartera de crédito de la Junta-UCR, para ponerlo acorde al nuevo marco legal, que permita hacer más eficientes sus actividades financieras, Presentar las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio realizado que permitan a la Junta-UCR modernizar su metodología de administrar el fondo de ahorro y préstamo.

Se utiliza la metodología Cuantitativa. Una de las conclusiones es la siguiente: La Junta-UCR establece en el Plan Anual Operativo estrategias que serán aplicables para lograr los objetivos definidos y aprobados, los cuales deben ir en función de beneficiar, a las personas afiliadas, a la JAFAP, a los miembros de la Junta Directiva y a los colaboradores de la JAFAP, a los profesionales que prestan sus servicios, y a terceros que mantienen relaciones comerciales con la JAFAP. La finalidad es contar con herramientas que contribuyan con la sostenibilidad y el fortalecimiento de la institución.

Revisar la cartera de crédito periódicamente y realizar un rediseño si es necesario debe ser parte de la gestión del departamento, con esto se puede actualizar la información de cada cliente dando como resultado verificar cualquier cambio en la información sensible a la hora de cumplir con los compromisos económicos con la empresa.

Esta revisión da una alerta temprana de futuros montos incobrables que lamentablemente solo consecuencias negativas le proveen a la compañía y al logro de sus objetivos empresariales.

La octava tesis consultada es la de Herrera, Obando y Urbina (2015) para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración Financiera para la Universidad Nacional, con el tema: Análisis comparativo del sistema de cobro administrativo y judicial de la Municipalidad de Pococí y la de Sarapiquí, para los periodos 2011, 2012 y 2013.

Como Objetivo General plantea: Evaluar los sistemas de cobro administrativo y judicial aplicados tanto en la Municipalidad de Pococí, como en la de Sarapiquí en el periodo 2011-2013. Los Objetivos Específicos son los que se exponen a continuación: Reconocer la legislación aplicada a los procesos que se desarrollan tanto en la Municipalidad de Pococí, como la de Sarapiquí en el periodo 2011-2013. Analizar los parámetros de similitud o diferencia en la tendencia del proceso de cobro administrativo y judicial durante el periodo 2011-2013 tanto en la Municipalidad de Pococí, como en la de Sarapiquí. Examinar cuáles son los proyectos a los que se destinan los ingresos obtenidos por el proceso de cobro administrativo y judicial tanto en la Municipalidad de Pococí, como la de Sarapiquí en el periodo 2011-2013. Comparar los ingresos que se han generado tanto en la Municipalidad de Pococí, como la de Sarapiquí en el periodo 2011-2013 respecto a los montos que no se percibieron en ese mismo periodo.

La metodología que se usó es la Cuantitativa. Se menciona la siguiente conclusión: creación de un sistema informático y la ejecución de este.

Como se menciona en la anterior tesis, la gestión de cobro independientemente de la actividad a la que se dedique la empresa debe de estar muy bien coordinada, controlada y ejecutada de lo contrario la recuperación no será la óptima para la empresa.

Siempre hay que tener en cuenta que se debe de contar con un buen sistema informático, personal capacitado y un sistema de cobranza idóneo para el negocio. Contar con una estrategia de cobranza es elemental para que la administración de las cuentas por cobrar se lleve a cabo de manera efectiva, el control interno de los adeudos es primordial en la recuperación exitosa; que se respalda con la generación de la antigüedad de saldos y su análisis posterior.

### **Proyecciones**

Disminuir la tasa de morosidad de las cuentas por cobrar de la Empresa EmpafriSA S.A., en especial las cuentas con un atraso mayor a sesenta días, dado que los altos índices de cartera morosa hacen que los indicadores financieros de liquidez no sean reales, dado que al aplicar el indicador de liquidez arrojará como resultado un alto índice de liquidez que representaría para la empresa un alto flujo de dinero; pero en realidad lo que sucede es que todo ese dinero no se puede obtener tan fácilmente pues la mayor parte se encuentra en cuentas por cobrar muy vencidas, y muchas de esas tal vez en cuentas incobrables.

Medir ciertos indicadores de cobranzas para no sólo entender que tan bien o mal está la empresa en ese aspecto, sino que también se pueden identificar las posibles áreas de mejora. Con base en estos indicadores se puede discernir el momento en que se deba identificar los factores que es ese instante están provocando que los clientes no cumplan con el pago de sus obligaciones financieras, para ese entonces la empresa debe de ajustar sus proyecciones y poner en prácticas sus estrategias en la gestión de las cuentas por cobrar. La utilidad de un indicador es ayudar a tomar decisiones continuamente, basadas en la mejor información posible. Para ello es importante que los indicadores puedan ser calculados en tiempo real y con muy poco esfuerzo.

Revisar periódicamente los flujos de caja, porque es un importante indicador de la salud financiera del negocio, pues representa la liquidez o capacidad de un negocio generar dinero en efectivo que le permita cumplir sus obligaciones habituales, como pagar a los empleados, a los proveedores, y garantizar la continuidad de las operaciones. Identificar posibles deficiencias en los saldos de efectivo y planificar acciones para contrarrestarlas. Los flujos de caja futuros son una especie de alerta temprana que ayuda a anticiparse a la insolvencia.

Identificar el tiempo promedio de pago de los clientes a los que se le vende a crédito. Esto es clave para optimizar el proceso de cobranza, así como para pensar estrategias de financiamiento

si es necesario. Las cuentas por cobrar que están ubicadas en rangos altos de morosidad son más difíciles de recuperar, además que elevan los costos de recuperación y administración.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **Cuentas por cobrar**

Para Marco (2020) las cuentas por cobrar presentan saldo deudor en el balance de situación financiera de la empresa. Además, las cuentas por cobrar se definen como: “(...) un conjunto de derechos a favor de una empresa frente a terceros por la prestación previa de un servicio o la venta de un producto. Por tanto, las cuentas a cobrar son fruto de la actividad económica diaria de la empresa.” (párr.2)

Estas cuentas a cobrar representan un crédito que la empresa concede a sus clientes, contribuyendo así a financiar su actividad económica. De esta manera las cuentas a cobrar representan para la empresa que concede el crédito, un dinero que está pendiente de cobrar por la venta de bienes y/o servicios.

Las cuentas por cobrar forman parte del balance general de las organizaciones como parte de su Crédito o Haber, ya que con el tiempo se convertirán en efectivo para la compañía.

Además de todo lo que hemos expuesto hasta el momento es importante conocer que el proceso de cuentas por cobrar se compone básicamente de dos fases o pilares fundamentales. Por un lado, está lo que sería la facturación, y por otro, los pagos.

Es fundamental tener claro que estas cuentas por cobrar que nos ocupan son importantes y requieren que la empresa las tenga perfectamente anotadas y registradas. Por ello, es habitual que, en muchos casos, se opte por acometer auditorías para poder comprobar esa acción, que realizarán tareas tales como verificar lo que sería la identidad de los deudores incobrables.

En el presente trabajo de investigación se expondrá las cuentas por cobrar de la empresa EmpafriSA S.A. para medir una situación específica dentro de muchas situaciones que giran en torno a los créditos que la empresa otorga a sus clientes, y su recuperación posterior.

### **Cartera de crédito**

En su trabajo expone Da Silva (2018), la definición de cartera de crédito:

(...) es un conjunto de créditos y financiamientos que los bancos, compañías de inversión, empresas comerciales o incluso agencias del gobierno poseen o manejan. El fondo está compuesto por los documentos que amparan los activos financieros y también por operaciones a través de las cuales se financia a un tercero. (párr.1)

El tenedor de la cartera o de los mencionados documentos se reserva el derecho de exigir las obligaciones descritas en el texto. Las carteras de crédito son un activo, pues generan ingresos recurrentes derivados de los pagos de los préstamos o de sus relaciones comerciales como ventas a crédito.

La cartera por vencer, refinanciada, reestructurada y la cartera que no devenga intereses, mantienen una sub-clasificación por maduración, es decir en función del rango del vencimiento futuro de las operaciones y la cartera vencida mantiene una sub-clasificación en función de los días que tiene de atraso el pago de la obligación económica.

Contar con una cartera de clientes permite a las empresas cuantificar de manera más eficiente y aumentar sus ventas.

### **Tipos**

Según lo indica Stevens (2019), las cuentas por cobrar se pueden clasificar en dos tipos:

**Corto plazo:** Son aquellas que requieren de disponibilidad inmediata dentro de un plazo que no debe ser mayor a un año. Este tipo de cuentas se deben presentar en el Estado de Situación Financiera como activo corriente.

**Largo Plazo:** Su disponibilidad es a más de un año. Este tipo de cuentas se deben presentar fuera del activo no corriente. (párr.14)

Como se mencionó anteriormente los tipos de cuentas por cobrar se definen de acuerdo al plazo de tiempo en que se deben de recuperar, o en qué plazo se harán disponibles.

Siempre se incluirán dentro del activo, pero con diferente nombre, dependiendo del plazo. Si son a corto plazo, se detallarán como activo circulante y si son a largo plazo, como activo fijo.

### **Importancia**

De acuerdo con Torres (2017) la administración del efectivo se vincula de manera más estrecha con mejorar los mecanismos de cobranza. Por lo que la importancia de las cuentas por cobrar radica en:

La buena o mala administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro. (párr.18)

Para llevar a cabo un análisis por antigüedad de saldos se efectúa clasificando los saldos a cargo de los clientes llevando un adecuado control, por antigüedad de su vencimiento.

La importancia de las cuentas por cobrar radica en que son dinero propio que está en manos de nuestros clientes. En la medida que se haga que ese dinero regrese a la empresa, se podrá utilizar para lo que requiera el negocio. Desde el punto de vista financiero, la capacidad de administrar eficientemente las cuentas por cobrar será clave para el éxito del negocio.

Otro punto importante de las cuentas por cobrar para la empresa es que mantienen un cliente regular, ya que los clientes seguramente evitarán cambiar de proveedor una vez que accede a los términos de crédito. La empresa ahora tendrá un flujo regular de ingresos y podrá costear la disponibilidad de un producto sabiendo que ya hay un comprador.

En este trabajo investigativo se va a indicar las repercusiones en el flujo de caja que tiene el no recuperar las cuentas por cobrar de manera pronta y oportuna.

### **Instrumento financiero**

Como lo plantea López (2021) un instrumento financiero es muy usado en las relaciones financieras y comerciales. “Un instrumento financiero es un contrato entre dos partes, que da lugar a un activo financiero para una de las partes y a un pasivo financiero para la otra parte.” (párr.1)

Los instrumentos o productos financieros son contratos de compraventa entre dos partes. Y que hacen que para la empresa proveedora exista una seguridad de recuperabilidad de su inversión y si es bien usado por el cliente le permite disponibilidad de mercadería para su giro comercial.

En Costa Rica se utilizan algunos documentos comerciales como instrumentos financieros para respaldar la relación comercial de crédito con los clientes, con su uso se deja constancia de las operaciones que se realizan en la actividad mercantil.

Entre los documentos mercantiles más utilizados están:

- ✓ La Factura
- ✓ El Pagaré
- ✓ La Letra de cambio
- ✓ El Recibo
- ✓ El Cheque
- ✓ La Nota de crédito, etc.

Los documentos comerciales permiten controlar las operaciones practicadas por la empresa o el comerciante. En ellos queda constancia de la relación jurídica entre las partes que intervienen en una determinada operación, o sea sus derechos y obligaciones.

Estos documentos constituyen un medio de prueba para demostrar la realización de los actos de comercio de proveedores y acreedores.

### **Objetivo**

Para González (2020) las ventas de crédito se estipula el pago dentro de un número determinado de días, también llamado plazo de pago. Cuyo objetivo es el de:

Conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. (párr.2)

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas.

Las Cuentas por cobrar se relacionan más con la estrategia comercial del negocio, que con el aspecto contable del mismo. Decimos esto porque, a través de las Cuentas por cobrar, el proveedor genera una relación de fidelidad con el cliente. En ese marco, logra atraer a otros potenciales clientes.

Otro objetivo de las cuentas por cobrar es proporcionar información cuantificada referente al monto total de recuperaciones pendientes de cobro a terceras personas naturales y/o jurídicas por operaciones normalmente del giro específico de una empresa.

Esta investigación se adentrará en la necesidad de las cuentas por cobrar para la empresa Empafri S.A. y la de generar relaciones redituables con todos los clientes a largo plazo ya que esto sí genera diferencia a la hora de acumular utilidad al final de cada periodo, lo que conlleva un mejor y mayor crecimiento y un futuro prometedor financieramente hablando.

### **Características**

Según lo indicado por Sy Corvo (2021), dentro de las características se incluye:

(...) la evaluación de la solvencia y el riesgo del cliente, el establecimiento de los términos y políticas de crédito, y el diseño de un proceso adecuado de cobranza de estas cuentas. Para una mejor comprensión de este apartado se citarán algunas de las características más importantes: Evaluar el historial financiero y crediticio: Antes de aceptar hacer negocios con algún cliente, la empresa lleva a cabo un análisis de la solvencia y liquidez a corto plazo del mismo, verificando su historial crediticio, sus estados financieros y las condiciones económicas generales del cliente. Si es necesario, se debe solicitar referencias de otras empresas con las que previamente el cliente haya hecho negocios. Establecer términos de pago claros: Se debe negociar un acuerdo factible para el cliente sin sacrificar la rentabilidad del negocio. Las empresas deben equilibrar el beneficio de extender los términos a los clientes con sus necesidades de flujo de caja. Proporcionar varios métodos de pago: Los retrasos en el pago a menudo son causados por la inconveniencia de los métodos de pago para los clientes. Se pueden agregar diferentes opciones al sistema de pago de la compañía. El método de pago de banco a banco a través del sistema electrónico de transferencia de fondos es mucho más accesible para los clientes. Hacer facturas electrónicas: Atrás quedaron los días en los que la única forma que llegaran las facturas a los clientes era a través del correo o un mensajero. La tecnología ha hecho posible que las empresas envíen las facturas escaneadas por medio del correo electrónico. Así se pueden enviar facturas tan pronto como se completan los proyectos. El envío oportuno de facturas puede ayudar a los clientes a prepararse para la fecha de vencimiento estipulada. Proceso de cobranza: El proceso de cobranza de pagos es bastante simple si se mantienen actualizadas todas las comunicaciones, documentaciones, contabilidad y asuntos pertinentes relacionados con esta. Al recibir los pagos se realiza un asiento contable, en el cual se acredita la cuenta de cuentas por cobrar y se carga la cuenta de efectivo. Cuentas morosas: En caso de impago puede ser efectivo contratar agencias de cobranza (o del departamento de la empresa) para recuperar la totalidad o parte de las deudas incobrables. La mayoría de las compañías crean una cuenta específica para tratar las cuentas morosas, comúnmente llamadas como “Provisiones para cuentas dudosas” o “Provisión para incobrables. (párr.4-11)

## **Clasificación**

Según lo indicado por Stevens (2019): “Las cuentas por cobrar se clasifican dependiendo de su origen: a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados, y demás, de forma separada de los provenientes de ventas y servicios de los que sean otro origen.” (párr.4)

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario del negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios., y su clasificación se da dependiendo del origen de la misma deuda.

## **Problemas**

Según Marimón (2017) expone que el realizar el seguimiento adecuado será la clave para el éxito en el proceso de cobro, además de contar con una previsión bien estructurada. Se presentan los enfoques más importantes en tres problemas principales de las cuentas por cobrar:

El problema es que muchas veces la falta de organización dificulta el comienzo y por tanto el desarrollo del proceso. Esto se debe a problemas de: Estructura: Es difícil consolidar toda la información para tener la situación completa. Procedimientos: No hay políticas bien definidas que permitan priorizar los contactos. Seguimiento: Es fácil que deudas viejas o pequeñas queden desatendidas. (párrs.4-5)

Enfocarse en crear procesos que definan que hacer y cómo hacerlo para determinar una ejecución adecuada es siempre un buen comienzo. Hay que tener en cuenta permanentemente las prioridades y saber que siempre será más sencillo cobrar una cuenta vigente que una vencida. Además, es recomendable que toda la información esté en un solo lugar y sea del dominio de todos.

El objetivo principal que se estudia en este trabajo es el de medir las repercusiones que tiene en el flujo de caja las cuentas mayores a sesenta días de vencidas ya que esas cuentas presentan todo un reto en su recuperación y lo que ocasiona a nivel financiero el no recuperarlas de manera pronta.

## **Cartera en mora**

Según lo mencionado por Ramírez (2016) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Dicho de otra manera, la cartera en mora la componen los clientes que por

alguna razón no han pagado sus deudas, las carteras de crédito son activos por los ingresos recurrentes que los pagos de las obligaciones crean y define a cartera en mora como: “(...) la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.” (párr.5)

La cartera es uno de los componentes más líquido del activo corriente. Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera corriente, por otro lado, y como consecuencia de mayor crecimiento en facturación existe lo que se denomina cartera vencida, esta es la que hay que controlar, puesto que, en sanas finanzas, hay que determinar cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuanta de corto plazo.

Lamentablemente en ocasiones los deudores no recuerdan que es un crédito, para que quede un poco más claro es una operación financiera que pone a disposición un beneficio ya sea dinero, un bien o un servicio que debe pagar en un periodo de tiempo determinado junto con los intereses generados.

Evidentemente el problema de la cartera en mora surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito.

A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

### **Causas**

De acuerdo a lo mencionado por Bock (2016) uno de las causas más importantes de la morosidad es:

(...) la falta de una adecuada planificación de ingresos y egresos por parte de muchos clientes, quienes por tal motivo entran en una espiral de endeudamiento, llegando a un punto en el cual ya no pueden cumplir con sus compromisos financieros. (párr.4)

En ese sentido se destaca que esto podría deberse a un desconocimiento por parte de la población, quienes no tienen criterios suficientes para hacer uso responsable del crédito, y por otro

lado muchas veces el solicitante no es del todo sincero o realista respecto a su capacidad de pago, lo cual hace que asuma un compromiso cuyo cumplimiento podría ser incierto.

Existen muchas causas que provocan el aumento en la morosidad, pero sin duda alguna entre las más importantes es no medir realmente si se puede hacerle frente a una deuda y en el plazo requerido para su cancelación, es trabajo también de la empresa realizar todos los estudios pertinentes para que desde antes de otorgan un crédito a un cliente se asegure que de haber alguna dificultad financiera la empresa tenga como recuperar su inversión.

El problema de cartera vencida surge cuando el acreedor ofrece préstamos o créditos a sus clientes sin una investigación a fondo, pero de igual manera siempre existe el riesgo de no cobro por condiciones circunstanciales por parte del deudor.

Como indica Brachfield (2020) existen unos modelos de comportamiento que permiten agrupar los deudores en diversas categorías según las características que presentan de acuerdo a la causa.

Es importante abandonar la antigua creencia que los impagados acostumbran casi siempre a ser provocados por problemas de solvencia de los deudores o por intencionalidad, puesto que existen otras causas ajenas al cliente y a los problemas de dinero. Las principales causas de los impagos se pueden agrupar en las siguientes categorías.

**Causas económicas:** El deudor tiene un problema más serio que un simple desfase entre cobros y pagos, y que afecta a los cimientos de su negocio. Generalmente se trata de empresas cuyos beneficios son insuficientes y su rentabilidad es excesivamente reducida para que el negocio sea viable. La causa más frecuente es una bajada de las ventas, lo que provoca una disminución de los ingresos de explotación.

**Causas circunstanciales:** El deudor está atravesando unas dificultades coyunturales, como puede ser una enfermedad, un siniestro empresarial, la pérdida de un pedido importante, la entrada de un competidor extranjero, etcétera.

**Causas culturales:** El deudor, aun teniendo dinero, no paga porque carece de una cultura empresarial que le dicte que la conducta de pagos debe ser correcta. Esta cultura del “no pago” viene muchas veces fomentada por la cultura social imperante en el país.

Causas de nivel intelectual: Algunos deudores carecen de la formación y del nivel de conocimiento suficientes para entender que es imperativo cumplir con puntualidad con las obligaciones de pago. Este tipo de deudores debido a su bajo nivel educativo, son incapaces de darse cuenta de los perjuicios que están provocando a sus proveedores al retrasar los pagos de forma reiterada.

Causas emocionales: Algunos deudores que no tienen problemas de solvencia, no pagan por motivos emocionales, puede ser que estén enfadados con el proveedor por alguna disputa comercial o que exista algún conflicto no resuelto que haya deteriorado las relaciones. Estos deudores no pagan para castigar al proveedor por una conducta que ellos consideran improcedente, en otras palabras, el auténtico motivo es fastidiarlo. También puede ocurrir que el deudor no considere justa la deuda, no se sienta moralmente obligado a pagar y por este motivo no la paga. (párr.4-12)

### **Antigüedad de saldos**

Como hace referencia Leyva (2017) la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar es un informe que se encarga de: “(...) reunir y registrar, todas las deudas por cobrar en una empresa, como son; las cuentas por cobrar llámese clientes o deudores diversos y los documentos por cobrar ya sea pagare o letra de cambio.” (párr.1)

La importancia de la antigüedad de saldos es darse cuenta si todas las deudas por cobrar las están pagando los deudores a tiempo, es decir, cumpliendo con el plazo acordado a pagar y si no es así, encontrar por qué no han pagado para poder aplicarles otras políticas, o en otro caso poder actuar jurídicamente.

Este informe permite comprobar toda la información respecto de la cobranza que se maneja en la empresa y los montos de las cuentas que se adeudan. Con el fin de tener un control del cobro de las cuentas por cobrar.

Una de las funciones clave de este tipo de informe es que muestra los clientes y las cantidades pendientes de pago agrupando las transacciones dentro de rangos de días de atraso como 0-30 días, 31-60 días y así sucesivamente. Conforme una deuda vaya avanzando en el tiempo de mora las medidas y acciones a seguir para su recuperación van cambiando, hasta llegar al cobro por la vía legal, esto si todas las medidas administrativas y todas las negociaciones posibles no rindieron ningún fruto para recuperar el compromiso económico.

Esta forma de análisis se usa como auxiliar en la determinación de saldos vencidos y de dudosa recuperación.

### **Derecho.**

Para Sánchez (2021) el derecho de cobro se define de la siguiente manera como:

El derecho de cobro es el derecho a recibir un pago por parte de un deudor.

Este derecho está en manos de un acreedor o prestador de bienes y servicios. El deudor tiene la obligación de asumir ese compromiso de pago que ha contraído previamente. (párr.1)

Por medio del derecho de cobro los individuos y las empresas tienen una garantía legal, oficial y regulada de manera oficial por medio de leyes específicas como la del derecho mercantil.

Mediante dicha herramienta se asegura el derecho a recibir la compensación económica correspondiente a un trabajo anterior o a otro tipo de operación comercial o económica desarrollada. En cierto modo esta es la modalidad más común en las que tiene lugar el origen de derechos de cobro, con la actividad de venta de mercancías a otras empresas o consumidores o la prestación de servicios hacia clientes.

### **Empresa.**

De acuerdo con Riquelme (2017) una empresa comercial se detalla de la siguiente forma: “Una empresa es una organización dedicada a actividades con fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de algún bien o servicio en el mercado. Existen varios tipos de empresa, uno de los más reconocidas son las empresas comerciales.” (párr.1)

Una empresa comercial es aquella que se encarga de adquirir: materias primas (recursos o materiales para ser procesados y convertidos en bienes), bienes intermedios (que aún requieren uno o varios procesos antes de ser acto para el consumo), bienes terminados (listos para el consumo), bienes de capital (equipos pesado como maquinaria pesada, carretillas elevadoras, generadores o vehículos) para luego venderlas a otras empresas o a los consumidores finales.

Desde el punto de vista del marketing, la función comercial conecta a la empresa con el mercado.

Las empresas pueden ser de tipo público o privado. Suelen haber muchos casos de empresas mixtas que se dedican tanto a la producción como a la comercialización de productos y otro tipo de empresa mixta es aquella que compra y vende productos y además ofrece servicio de mantenimiento y reparación.

### **Terceros.**

Para Estrada (2016) el término terceros se especifica de esta forma:

Un tercero se refiere a una figura, persona, organización o ente, que puede interactuar con los procesos administrativos, comerciales o contables de una organización. Un tercero puede ser: Un proveedor, un cliente, un proveedor de servicios, un administrador de sistema, etc. (párr.1)

Dicho lo anterior, los terceros se refieren a las entidades con las cuales se realizan transacciones en la organización. Hay tres tipos de terceros, están: los clientes, los empleados y los proveedores.

### **Prestación de un servicio.**

Según lo indicado por el autor Murillo (2019), se menciona lo siguiente:

La definición general de una prestación de servicios es la de una relación obligacional en la cual una persona, que se denomina como prestador, se compromete a desarrollar una prestación a favor de otra, a cambio de una contraprestación, un pago o en forma gratuita. (párr.1)

De acuerdo a la anterior definición como su nombre lo indica, las empresas de servicios son aquellas actividades económicas organizadas para la prestación y venta de un servicio.

Las empresas de las que se habla, se denominan de servicios porque tienen por principal función el ofrecimiento de una actividad en pro de la satisfacción de las necesidades de un público a cambio de algo; las empresas de servicios ofrecen un servicio intangible y pueden ser públicas o privadas.

Cuando se dice que el servicio prestado por las empresas de servicios es intangible, no se excluye la posibilidad de que para la prestación de dicho servicio se requieran de bienes tangibles y de personal humano para ejecutarlo, si no que el producto entregado es intangible, en pocas palabras las empresas de servicios se comprometen con el cliente en “hacer” algo, no en “dar” algo.

### **Venta de un producto.**

Para Ríos (2019), venta de productos se puede definir como: “El término ventas comprende todas las actividades necesarias para proveer a un cliente o empresa de un producto un bien a cambio de dinero.” (párr.1)

Las ventas de un producto, en economía, son la entrega de un determinado bien, bajo un precio estipulado o convenido y a cambio de una contraprestación económica en forma de dinero por parte de un vendedor o proveedor.

Las ventas suponen la obtención de una ganancia económica desde el punto de vista del vendedor. Este agente económico ofrece su producto a potenciales compradores, que se harán con el mismo tras compensar con dinero sobre un precio conocido previamente.

Con el avance tecnológico experimentado en las últimas décadas, nuevas modalidades de venta han ido apareciendo. Al mismo tiempo el avance en logística y facilidades de transporte han apoyado al crecimiento del comercio a nivel mundial junto a la globalización.

De este modo, nuevos canales de venta a distancia por vía telefónica, postal y especialmente a través de Internet suponen un volumen de ventas importante.

### **Actividad económica.**

Para López (2021), el concepto de actividad económica se detalla de la siguiente forma: “Actividad económica es toda aquella forma mediante la que se produce, se intermedia y/o se vende un bien o servicio destinado a satisfacer una necesidad o deseo.” (párr.1)

Es decir, actividad económica es cualquier actividad cuyo objetivo sea cubrir una necesidad o deseo. Independientemente de que sea produciendo, intermediando o vendiendo algún bien o servicio. Adicionalmente, se incluyen también, por origen, todas aquellas actividades cuyo fin no sea el lucro.

En todas las actividades económicas diferenciaremos tres etapas que son: la producción, la distribución del mismo y el consumo. Esta actividad económica dependerá de la forma de producir y distribuir los productos y servicios, y de la situación que ocupe el Estado en la producción y distribución de la riqueza.

Las actividades económicas implican que no solo se produce para el consumidor final, sino también se crean bienes usados como factores de producción por otros sectores económicos que son parte de bienes más complejos.

Una actividad económica podrá ser desarrollada por una persona, una institución o el Estado, es importante destacar, que de ella dependerá la riqueza del país.

### **Componentes Administrativos y Financieros**

De acuerdo a lo mencionado por Naranjo (2021), con respecto a los componentes administrativos y financieros se indica:

En el campo financiero destaca la importancia de definir acertadas políticas crediticias y de cobro ligadas de forma inseparable a los objetivos de la organización, planteados en su estrategia empresarial, su misión y visión de la empresa. (párr.4)

Estas aportaciones resaltan la importancia de los sistemas de cartera en todas las áreas constitutivas de una organización.

El aporte de las cuentas por cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.

Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las cuentas por cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

### **Análisis**

Para Cuenca (2017), el análisis permitirá identificar los factores que se encuentran fuera de control: “El análisis es muy importante para tener un adecuado funcionamiento de cualquier organismo social tanto para pequeñas y grandes empresas para lograr mayor rapidez y efectividad.” (p.7)

La importancia de la elaboración de un buen análisis en la empresa repercute en mejorar la gestión del departamento de Crédito y Cobranza, para establecer progresos en el procedimiento de recaudación, de las actividades operativas y administrativas. De esta forma se conseguirá la reducción del nivel de morosidad de los clientes.

Gracias al análisis de la cartera de clientes, se puede evidenciar cuando un cliente se está atrasando o cuando está mostrando algunos indicadores que hacen que se enciendan las alertas para activar las gestiones pertinentes con el fin de recuperar la inversión la más pronto posible.

Una gestión de análisis correcta de las cuentas por cobrar es de suma importancia para mantener un flujo de recursos que evite caer en problemas de liquidez en la operativa del día a día.

Se debe entonces hacer un análisis de la situación, para ello se recomienda hacer un estudio de la distribución de las cuentas por cobrar, lo cual permitirá identificar a los clientes más representativos y así generar estrategias individuales para su cobro.

## **Deudor.**

Para Sevilla (2021), un deudor se define de la siguiente manera: “Un deudor es una persona, física o jurídica, que debe dinero a otra persona, conocida como acreedor.” (párr.1)

El deudor está obligado a realizar el pago al acreedor en una fecha previamente pactada. Un deudor adquiere bienes o servicios de un tercero, creando un crédito que debe pagar, puede ser dinero, la prestación de un servicio o la entrega de un producto.

Para Mariscal (2015) hay distintos tipos de deudores con distintas características y, sólo actuando acorde con los rasgos distintivos de cada moroso, podremos enfrentar el grave problema de la morosidad con éxito.

El deudor fortuito, que quiere pagar, pero no puede. Son sujetos que carecen de liquidez suficiente para realizar el abono de la deuda, pero tienen buena voluntad y es indudable que si dispusiesen de recursos económicos lo harían.

Este tipo de deudores, finalmente paga la deuda, cuando se llega a un acuerdo con ellos, y se les conceden facilidades y plazos de tiempo razonables.

Deudores con una mala organización administrativa, es decir desorganizados, que no saben lo que tienen que pagar. Este tipo de deudor no tiene mala voluntad, pero su administración es un caos y desconoce las deudas contraídas.

Los deudores negligentes, los que no se preocupan por la buena organización y gestión de su empresa, y prefieren ocupar su tiempo en otras actividades más lúdicas.

Conocen la existencia de la deuda, y son conscientes de ella, pero no se preocupan del pago.

Deudores circunstanciales, tienen capacidad para pagar, pero están pendientes de la solución de algún litigio. Cuando se ha producido una incidencia negativa en la recepción de la mercancía o prestación del servicio, este tipo de deudor bloquea el pago, hasta que no se resuelva el problema.

Al tratarse de un deudor de buena fe pagará la deuda, si el proveedor resuelve el incidente negativo que provocó el impago.

Deudores intencionales, que no pagan porque no quieren. Son estos los denominados “deudores de mala fe”, que pretenden ganar tiempo y beneficios financieros a costa del proveedor.

Dentro de este grupo podemos distinguir los que finalmente acaban pagando la deuda y el deudor profesional, que no paga nunca, salvo que se lleve el asunto a los Tribunales, y se vea obligado al cumplimiento de una Sentencia Judicial. (párr.2-10)

El deudor debe tener en cuenta que el financiamiento será su aliado siempre y cuando le dé un buen manejo, tenga muy claro el uso que le dará al dinero y revise su capacidad de endeudamiento antes de adquirir nuevas obligaciones.

### **Cumplimiento en las obligaciones de pago.**

Según lo mencionado por Faus (2021) el pago de las obligaciones económicas se define así: “(...) es un acto donde el deudor debe pagar y el acreedor debe de aceptarlo y que sólo puede rechazarlo en el caso de que la prestación ofrecida no sea la convenida.” (párr.14)

Una obligación de pago es un compromiso que se asume al momento de recibir un financiamiento o de comprar a crédito.

Desde el punto de vista del derecho, esta obligación es el vínculo jurídico que une al acreedor con un deudor. Este último debe entonces realizar la contraprestación correspondiente en el tiempo estipulado entre las partes.

El pago es el modo normal de que termine o se disuelva el vínculo obligacional que une al acreedor y el deudor, pues consiste en el cumplimiento de la prestación de dar o hacer, a la que se comprometió. Una vez efectuado el pago es irrevocable, salvo que se trate de un pago indebido. En el momento en que el deudor paga, entregando exactamente la cantidad debida, debe quedar liberado, aun cuando el acreedor no lo consienta. En este caso debe hacerse un pago por consignación, y una vez que judicialmente se aprueba el pago como válido, lo certifica el Juez que lo pagado coincide en cantidad y calidad con lo convenido, libera al deudor.

### **Ciente.**

Para Quiroa (2021) la definición de cliente es la siguiente: “Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa.” (párr.1)

También la palabra cliente puede usarse como sinónimo de comprador, el cliente puede comprar un producto y luego consumirlo; o simplemente comprarlo para que lo utilice otra persona.

El cliente es el principal foco de atención de cualquier empresa, puesto que todas las planes y las estrategias de marketing deben enfocarse, desarrollarse e implementarse en función del cliente.

Los clientes que la empresa posee actualmente son un activo muy valioso; sobre todo para mantener el nivel de participación dentro del mercado total. Para conservar a los clientes actuales, las empresas deben lograr la plena satisfacción de sus clientes, no sólo con la entrega de productos de excelente calidad, sino brindando un nivel de servicio que los mantenga contentos y no que dejen de ser clientes.

Los clientes nuevos se convierten en una fuente de oportunidad para crecer y ser rentable. Se debe indicar que toda empresa que quiera alcanzar el éxito dentro del mercado debe enfocarse en el cliente. Pues sólo las empresas que conocen y entienden de mejor manera las necesidades, los intereses y deseos de sus clientes, son capaces de preparar las mejores propuestas de productos para ser entregados al mercado. El marketing que le da prioridad al cliente sabe que sus ofertas de mercado deben lograr el bienestar del cliente y de la sociedad en general.

### **Flujo de caja**

Para Kiziryán (2020) si una empresa o una persona no tiene suficiente dinero en efectivo para apoyar su negocio, se dice que es insolvente. Ser insolvente durante bastante tiempo puede llevar a la bancarrota y al cierre del negocio, por lo que nace el flujo de caja y lo define de esta manera:

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa. Es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa. (párrs.1-2)

También se le conoce al flujo de caja como cash flow (en inglés), el informe que se realiza para determinar los ingresos que se pueden generar en una empresa durante un tiempo determinado, así como los gastos, costos y todas aquellas obligaciones que surgen a lo largo del desarrollo de ésta.

El flujo de caja es muy importante ya que con este informe se puede visualizar si la empresa está siendo solvente, si puede hacerles frente a las deudas actuales y realizar inversiones para mejorar el negocio. Una empresa o persona debe de estar al tanto de los flujos de caja para

no dar un paso en falso y tomar decisiones que a la postre le pueda generar un problema y no una solución.

### **Tipos e Importancia**

Según Luco (2021) La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como saldo o flujo neto, por lo tanto, constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa.

En cuanto a la toma de decisiones, la información reportada por el balance de flujo de caja es muy importante. Te permite definir la viabilidad de las oportunidades de negocio y establecer la necesidad de obtener un financiamiento, realizar una inversión o cumplir con las obligaciones.

Entre los puntos estratégicos en que esta herramienta es imprescindible para optimizar la gestión del negocio, se encuentran:

- ✓ Cantidad de mercadería e insumos que se pueden comprar tanto de contado como a crédito.
- ✓ Monto de las deudas y priorización de las mismas.
- ✓ Tipos de cobros disponibles, monto de los mismos y estrategias para recaudarlos.
- ✓ Cantidad o tipos de financiamiento requeridos para garantizar la continuidad de las operaciones.
- ✓ Fecha de pago de deudas.
- ✓ Inversiones que se pueden hacer en el corto y mediano plazo.
- ✓ Gastos a recortar para optimizar la liquidez.

Por lo demás, el flujo de caja se encuentra estrechamente relacionado con la rentabilidad esperada del negocio, ya que marca el camino para enfrentar futuros e imprevistos déficits o superávits.

La idea es que logres mantener tu negocio solvente al planificar la gestión de las finanzas con fundamento en información fidedigna sobre lo que este percibe y gasta. (párr.5-9)

Para elaborar el estado de flujo de caja es imprescindible contar con la información sobre los ingresos y egresos de la empresa. Estos datos figuran en los registros contables de la empresa y es importante ordenarlos de manera que permitan conocer los saldos del período (generalmente un mes), y proyectar los flujos de caja hacia el futuro.

Para Nisiide (2019) El flujo de caja no es más que un control de recibos (facturación) y salidas (costos, gastos administrativos, etc.). Estos son algunos de los tipos de flujos de caja que hay:

**Flujo de caja operativo:** Este flujo solo examina los gastos e ingresos operativos de la compañía durante un período determinado. Solo tiene en cuenta los movimientos financieros relacionados con el suministro y mantenimiento de inventario y pago de empleados, por ejemplo. Este tipo de flujo de efectivo abarca solo aquellos temas que son esenciales para la ejecución de las actividades operativas del negocio. No tiene en cuenta las inversiones, intereses e impuestos de la compañía, ni evalúa la necesidad de capital de trabajo.

**Flujo de caja proyectado:** El flujo de caja proyectado no tiene en cuenta las cantidades que ya se han ingresado o retirado efectivamente del presupuesto corporativo. Su propósito principal es anticipar los ingresos y gastos futuros para que pueda mantener el presupuesto de su empresa preparado para cubrir los gastos y administrar adecuadamente todos los plazos de cuentas por pagar y por cobrar. Evaluar el flujo de efectivo proyectado es esencial para no ser tomado por sorpresa y ver más claramente la situación futura de sus finanzas.

**Flujo de caja directo:** Entre los diferentes tipos de flujo de caja, este es sin duda el más utilizado por las empresas en general. Además del flujo de caja operativo, el flujo de caja directo también incluye ingresos y gastos relacionados con las actividades comerciales de operación. La diferencia entre ellos es que, en el caso del flujo de caja directo, también se incluyen las inversiones y los impuestos. Es un indicador financiero más completo. Se puede analizar diariamente, de acuerdo con cada flujo de efectivo de su empresa. (párr.7-15)

### **Elementos del flujo de caja**

Según lo menciona Berrio (2021) el flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

Ingresos y egresos de operación: Todos los flujos de entrada y salidas reales de caja. Egresos Iniciales de Fondos: Total de inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. Momento en el que ocurren estos ingresos y gastos:

Reflejara todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. Valor de desecho o salvamento del proyecto. (párr.2)

Como lo mencionó el autor anteriormente, estos son los elementos básicos para la elaboración de un flujo de caja, que se debe tener muy en cuenta.

### **Objetivo**

Para Bitsuser (2016) entre los objetivos fundamentales del flujo de caja se encuentran los siguientes:

Brindar información oportuna a la gerencia para la toma de decisiones que ayuden a las operaciones de la empresa.

Ofrecer información acerca de los rubros y/o actividades en que se ha gastado el efectivo disponible.

Reportar objetivos del flujo de efectivo pasados para generar pronósticos.

Determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con terceros y con los accionistas.

Ayudar a tomar decisiones acerca de inversiones a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo disponible. (párr.11)

La finalidad del estado de flujo es presentar en forma comprensible y clara la información sobre el manejo que tiene la empresa; es decir, su obtención y utilización por parte de la administración en un periodo determinado y de esta manera tener un informe de la situación financiera para conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la empresa. Este informe en conjunto con el balance general y el estado de resultados ofrecen una panorámica muy completa de lo que está ocurriendo en el negocio.

El tomar decisiones con información estratégica financiera en tiempo real es esencial para la empresa.

### **Estructura**

Según lo indica Jaramillo (2020), para confeccionar la estructura del flujo de caja de la empresa sin dejar fuera ninguna arista, se debe cumplir:

Define un periodo a analizar: Este punto determinará la estructura y la información financiera que deberás recolectar y analizar.

Establece un saldo inicial: Para que el balance final sea cualitativo y te muestre el estado real de las finanzas de tu empresa, necesitas equipararlo con el saldo inicial, es decir, el estado de liquidez anterior al periodo a analizar.

Identifica todos los ingresos: Cuentas por cobrar, ventas al contado y préstamos.

Identifica todos los egresos: Cuentas por pagar, gastos administrativos, gastos de ventas y pago de impuestos. (párr.4)

La diferencia de los ingresos y los gastos, es decir, al resultado de restar a los ingresos que tiene la empresa, los gastos a los que tiene que hacer lo llamamos ‘flujo de caja neto’. Los flujos de caja son cruciales para la supervivencia de una entidad, aportan información muy importante de la empresa, pues indica si ésta se encuentra en una situación sana económicamente.

### **¿Cómo elaborarlo?**

Para Moreno (2011) el flujo de caja es uno de los mejores aliados en cualquier proyecto de inversión, indica que,

Para elaborar un Flujo de Caja debemos contar con la información sobre los ingresos y egresos de la empresa. Esta información figura en los libros contables y es importante ordenarla de la manera en que ilustra la planilla de cálculo porque nos permite conocer los saldos del período (generalmente un mes) y proyectar los flujos de caja hacia el futuro. (párr.4)

Es importante tomar nota del flujo de caja que se tiene. En este sentido, es un aspecto fundamental para considerar en lo que respecta a finanzas. El flujo de caja tendrá por lo tanto que ver con nuestras entradas ordinarias de efectivo y los egresos ordinarios.

El flujo de caja debe tomarse especialmente en cuenta a la hora de observar la capacidad de una empresa en lo que respecta a sus obligaciones. Por otro lado, si bien existe una diferencia significativa entre flujo de caja y rentabilidad, también es cierto que es mucho más fácil generar esta última situación si se tiene siempre un flujo de caja positivo. Esta situación hace que las variables mencionadas sean especialmente puestas bajo la lupa por inversores, que requieren tener una información detallada de las posibilidades de entrada y de salida de dinero que una organización tiene.

## **Estado de la empresa.**

Para Fabra (2017) el estado de la empresa se puede definir mediante dos situaciones que se detallan:

El concepto de situación económica hace referencia al patrimonio de la persona, empresa o sociedad en su conjunto, es decir, a la cantidad de bienes y activos que posee y que les pertenecen.

Mientras tanto, la situación financiera se refiere a la capacidad que poseen esas personas, empresas o sociedad de poder hacer frente a las deudas que tienen o, lo que es lo mismo, de la liquidez de la que disponen para poder pagar sus deudas. (párrs.2-3)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente una empresa puede tener una buena situación económica y una mala situación financiera, si no tiene efectivo suficiente para pagar sus deudas. Así como buena situación financiera si dispone de efectivo, pero mala situación económica si estas deudas superan el total de su patrimonio.

Según lo indica Martínez (2018) para tener las finanzas bajo control, se debe de seguir los siguientes consejos que ayudarán a mejorar la gestión financiera de la empresa y asegurar su sostenibilidad.

Revisa los niveles financieros: Es importante que en todo momento seas consciente de qué está pasando en tu empresa y cuál es su situación financiera. Para ello, es imprescindible que revises periódicamente el flujo de caja, para saber si hay suficientes ingresos, si es necesario reducir gastos o si hay atrasos en los pagos. Recuerda que llevar un seguimiento del estado de la tesorería de tu empresa te permitirá anticiparte a los problemas y estimar las necesidades financieras con suficiente antelación.

Ajusta la financiación externa a las necesidades del proyecto: Encontrar el equilibrio en la gestión financiera es fundamental. No hay que tener miedo a buscar financiación. La clave está en saber detectar las necesidades reales de la empresa. Analiza también la capacidad de la empresa para generar liquidez y beneficios con los que pueda hacer frente a las cuotas e intereses. Hay que tener cuenta que el beneficio es apenas un concepto contable. Puedes tener beneficio y no tener flujo de caja para afrontar los gastos de la empresa.

Gestiona los cobros y pagos: Una buena gestión financiera también pasa por saber ajustar los tiempos de cobro y de pago. Es importante que planificar bien la tesorería del negocio, con el objetivo de hacer una previsión de las entradas y salidas de dinero. Esto te permitirá anticiparte a situaciones de falta de liquidez. En caso de que los ingresos dependan de pocos, pero grandes clientes, es importante contar con un plan B. La mayor parte del flujo dependerá de dichos clientes y un retraso puede provocar un importante desequilibrio en las cuentas de la empresa.

Utiliza un buen software de gestión: Un error frecuente en la gestión de las empresas es la falta de un programa que permita simplificar toda la gestión de tu negocio y dinamizar los resultados de forma simple, segura y eficaz.

Analiza resultados: El análisis de resultados es fundamental para evaluar la situación del negocio, y así planificar y optimizar tu plan estratégico. Una buena forma de llevar al día este control es a través de informes que registren todos los cobros y gastos mensuales. (párr.4-10)

### **Grado de Liquidez.**

Según lo menciona Sevilla (2021), el grado de liquidez es:

La velocidad con que un activo se puede vender o intercambiar por otro activo. Cuanto más líquido es un activo más rápido lo podemos vender y menos arriesgamos a perder al venderlo. El dinero en efectivo es el activo más líquido de todos, ya que es fácilmente intercambiable por otros activos en cualquier momento. (párr.2)

Cuando se dice que un mercado es líquido significa que en ese mercado se realizan muchas transacciones y por lo tanto será fácil intercambiar activos de ese mercado por dinero.

Para una empresa la liquidez es la capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. La forma más eficaz de calcular la relación de liquidez de una empresa es dividir el activo corriente (recursos más líquidos de la empresa) entre el pasivo corriente (deudas a corto plazo de la empresa). Si el resultado es mayor que uno, significa que la entidad podrá hacer frente a sus deudas con la cantidad de dinero líquido que tienen en ese momento; si el resultado es menor de uno, significa que la entidad no tiene liquidez suficiente para hacer frente a esas deudas. El siguiente paso para una empresa es analizar su solvencia, que es la liquidez a largo plazo.

La falta de liquidez puede convertirse en el principio del fin de la empresa. Cuando una compañía no tiene la capacidad para hacer frente a sus obligaciones y compromisos financieros en el corto plazo, se dice que sufre iliquidez. Si no sale rápido del problema, las deudas podrían hacerla quebrar.

Los problemas de liquidez generalmente son temporales y pueden tener su origen en factores externos como el comportamiento del mercado, cambios tecnológicos o en que la competencia lanzó un nuevo producto o servicio.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Historia**

Empafriisa S.A. es una empresa familiar, fundada en el año 1994 para emprender visionariamente la actividad de comercialización de frijol seleccionado, limpio y escogido. La marca Frijoles “Los Tierniticos” fue la elegida para abanderar este proyecto.

La empresa ha impulsado la comercialización del producto y ha ido incrementando su capacidad de producción. Hoy, Frijoles los Tierniticos llegan a muchas zonas del país: Limón, Puntarenas, Guanacaste, la zona sur, Cartago, Alajuela, Heredia y partes del área metropolitana.

Su posicionamiento de marca es fuerte y mantenemos una participación importante en el mercado.

Paralelo a esta actividad, en el año 2003 Empafriisa S.A. también incursiona en el negocio del arroz con la marca Arroz Halcón, convirtiéndose en la primera empresa del país en impulsar la industrialización y comercialización de arroz y frijoles, dos productos de alta rotación.

Fuera de nuestras fronteras, estamos presentes con ambas marcas en mercados como Nicaragua y Guatemala en lo que se refiere al acopio y la industrialización.

### **Misión**

Industrialización y comercialización de granos básicos de alta calidad para el consumo humano, con personal calificado, contribuyendo a la sana alimentación de nuestros clientes, a un precio justo y competitivo.

### **Visión**

Ser, una empresa de avanzada, con responsabilidad social, que, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos y alianzas estratégicas con el agro, garantizamos la compra a los agricultores de sus cosechas a un precio justo, que nos permita ser competitivos y generar beneficios para los accionistas y colaboradores.

### **Enfoque**

Resulta oportuno para la presente investigación, hacer referencia a Hernández y Mendoza (2018), cuando detallan el enfoque de la investigación cuantitativa:

Los planteamientos cuantitativos se derivan de la literatura y están asociados a un rango amplio de propósitos de investigación tales como: explorar y describir fenómenos, variables, hechos, etc.; establecer precedentes; comparar casos, grupos, fenómenos, etc.; relacionar fenómenos; determinar causas y efectos; evaluar intervenciones; desarrollar tecnología; resolver problemas. (p.41)

Para los autores antes mencionados, la investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

A diferencia de la investigación cualitativa, que se centra en palabras, el método cuantitativo se basa en números y estadística, siendo los estudios probabilísticos su manera de analizar cada situación.

El método cuantitativo se suele aplicar en la fase final del proyecto. En ese momento los datos obtenidos se analizan y los resultados son más exactos. Las herramientas que se usan en este tipo de investigación son cuestionarios, encuestas, mediciones y otras técnicas para recoger datos numéricos o siempre medibles. Normalmente, la representación de esta información está reflejada en tablas o gráficos.

Por lo que para esta investigación es muy importante el enfoque cuantitativo ya que ayuda en la medición de la cartera de cobro con más de sesenta días de atraso. Para los objetivos específicos que se desean desarrollar en la presente investigación se utilizará el cuestionario como herramienta de investigación. Para Hernández et al, (2018), el cuestionario será el que: “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p.251)

### **Método**

Según lo indican los autores Hernández et al, (2018), la investigación cuantitativa no experimental puede definirse como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p.175)

Los autores explican que se trata de estudios en los que no se varía en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En este tipo de investigación se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en el contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes.

Para el presente trabajo se utilizará la investigación cuantitativa no experimental ya que no se va a “manipular” ninguno de los datos, ya que son sucesos que ocurrieron anteriormente por lo que se va a tratar de manera posterior. Se trabajarán los factores que intervinieron en las cuentas por cobrar con un atraso mayor a sesenta días y en consecuencia las repercusiones que causan en el flujo de caja.

### **Transversal**

En el diseño no experimental, se elige el tipo transversal, siendo el presente trabajo Cuantitativo, No experimental y Transversal. Porque según lo indicado por Hernández et al, (2018) “Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.” (p.176)

Los estudios con este tipo de diseño ofrecen resultados más descriptivos que experimentales. Existen varios tipos de investigación transversal, cada uno con objetivos y métodos diferentes. Dada sus características, son muy útiles para describir cómo ha afectado alguna variable a una población en un determinado momento. Está muy relacionado con la demografía y la estadística, ya que las herramientas son similares, al igual que la manera de presentar los resultados. Entre sus características se encuentra la prontitud con la que se valoran las variables estudiadas, de forma casi automática.

Para Montano (2020), entre las características del diseño transversal se puede citar que:

La principal característica de este tipo de investigaciones es la manera de recoger los datos. De esta forma, es usada para medir la prevalencia del fenómeno medido, al igual que cómo afecta a la población en un momento temporal.

La investigación transversal no entra dentro de las llamadas experimentales, sino que se basa en la observación de los sujetos en su entorno real. Una vez elegido el objetivo del estudio, se comparan al mismo tiempo determinadas características o situaciones. Es por esto por lo que también se le llama inmersión de campo. (párrs.5-6)

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En el presente trabajo se utilizará el diseño no experimental, transversal ya que se quiere describir cómo ha afectado algunas variables a la recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa EmpafriSA, en un momento definido.

## **Fuentes de Información**

### **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Según los autores Hernández et al, (2018), indican lo siguiente con respecto a las fuentes primarias:

La revisión puede iniciarse directamente con el acopio de las referencias o fuentes primarias, situación que ocurre cuando el investigador conoce su localización, se encuentra muy familiarizado con el campo de estudio y tiene acceso a ellas (puede utilizar material de bibliotecas, filmotecas, hemerotecas y bancos de información). (p.72)

Los documentos relativos a la fuente primaria tratan sobre datos originales, resultado de un trabajo intelectual pionero como, por ejemplo: libros, artículos empíricos, documentos oficiales de instituciones gubernamentales, informes técnicos, patentes, etc. También hay fuentes de información primarias llamadas inéditas, que no se encuentran al acceso público o de circulación restringida como las tesis o los informes.

Las fuentes primarias proveen evidencia de primera mano. Incluyen autobiografías, documentos, diarios, entrevistas, manuscritos, grabaciones, expedientes, datos estadísticos y obras de arte. Una fuente primaria suministra acceso directo a el sujeto de la investigación.

El uso de estas fuentes tiene mucha importancia ya que, si se consulta información de fuentes primarias, se logrará arrojar resultados óptimos y que brinde conocimientos nuevos y confiables. Al realizar una investigación, es importante tener en cuenta el valor y confiabilidad de las fuentes.

La confiabilidad se vuelve cada vez más relevante debido a que en la actualidad comunicar y publicar información está al alcance de cualquier persona, independientemente del nivel de conocimientos o ética que tenga.

Dentro del contexto actual es primordial aprender a identificar cuáles datos son verdaderos y cuáles no lo son; conocer bien la fuente de información a la que se recurre es lo que permite asegurar que el tipo de información es confiable para una investigación.

## **Fuentes Secundarias**

Una fuente secundaria es como un comentario de la fuente primaria. Para los autores Hernández et al, (2018):

La fuente secundaria se refiere a cuando una institución, empresa o persona, utiliza para su estudio datos estadísticos no recogidos por ella, sino provenientes de una fuente primaria y luego los publica o difunde, esa nueva publicación será una fuente secundaria. Por lo que permite conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros. (p.215)

Las fuentes secundarias están bien documentadas y están normalmente producidas a través de instituciones donde la precisión metodológica es importante para el prestigio del autor.

La validez de este tipo de fuentes radica en el hecho de que estas son obtenidas por fuentes fidedignas, instituciones públicas y algunos especialistas en los temas, antes de concretarse como fuentes secundarias; es verdad que fueron fuentes de tipo primario, sin embargo, al ser aceptadas por la sociedad se convirtieron en fuentes de información verídicas y aceptadas, e incluso, ser consideradas como parte de la historia. Estas por lo general llevan el nombre de la institución o autor que realizó el estudio. Este tipo de fuentes son muy importantes para la creación de proyectos, ya que con ellas se puede evitar la redundancia de información, y tener más claro hacia dónde se deben enfocar los nuevos estudios.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según Hernández et al, (2018) la población o universo se define como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.199)

Dicho lo anterior, la población es un conjunto de elementos, artículos o sujetos que gozan de características comunes con el fin de estudiarlos y de esta forma sacar conclusiones específicas para determinar sus resultados.

Según el tamaño de la población estudiada, el resultado puede ser finito o infinito. Si el resultado de los conjuntos investigados es infinito, estos se consideran conceptuales o artificiales, ya que toda población debe tener un resultado específico al ser estudiada.

Se entenderá como población, el conjunto sobre el cual recaen las observaciones o los datos que se analizan.

Para el presente trabajo de investigación se tomará una población finita, compuesta por los colaboradores actuales de la empresa EmpafriSA en el área financiera, comercial y gerencia general, como se detalla en el cuadro siguiente:

| DEPARTAMENTO           | CANTIDAD PERSONAS |
|------------------------|-------------------|
| Contabilidad           | 4                 |
| Crédito y cobro        | 3                 |
| Gerencia Financiera    | 1                 |
| Gerencia General       | 1                 |
| Sub-gerencia General   | 1                 |
| Tesorería              | 2                 |
| Gerencia de Compras    | 1                 |
| Departamento de Ventas | 6                 |
| Gerencia Comercial     | 2                 |
| Jefatura Proveeduría   | 1                 |
| <b>TOTAL</b>           | <b>22</b>         |

Elaborado por. Arroyo 2021

Todas ellas mayores de edad, de ambos sexos y con experiencia y conocimientos en el área de crédito y cobro de la empresa.

### **Muestra**

Se elige debido a que, en algún momento de la vida comercial de la empresa han formado parte del proceso de crédito y cobro EmpafriSA, y algunos de ellos han estado inmersos en el día a día y en las decisiones que conlleva la operación de las cuentas por cobrar.

Para Hernández et al, (2018) la definición de muestra es la siguiente: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta, si se desean generalizar los resultados.” (p.196)

De acuerdo a la definición expuesta por los autores anteriores, se puede entender también que la muestra representará a la totalidad de los sujetos es decir la población.

Si se quiere hacer una buena investigación, la calidad de la muestra estadística es esencial. De nada sirve realizar las métricas estadísticas más complejas con los modelos más sofisticados si la muestra estadística está sesgada. Es decir, si la muestra no es representativa.

A la hora de obtener una muestra representativa existen ciertos aspectos que el investigador debe conocer de antemano. Entre esos aspectos se encuentran las características de una muestra representativa. Las características de una muestra representativa son el tamaño suficientemente grande y aleatoriedad. Para cumplir esta característica, la inclusión de sujetos en

la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

En este trabajo de investigación se va a tomar una muestra que representa al departamento financiero y algunas de las gerencias ya que se enfoca en el área de crédito y cobro de la empresa EmpafriSA. para el primer cuatrimestre del año 2021. Por lo que el tipo de muestreo elegido será el No probabilístico.

### **No Probabilístico**

En esta técnica, comúnmente se recurre a seleccionar elementos para la muestra basándose en hipótesis relativas a la población de interés, lo cual es llamado criterio de selección.

Según lo mencionado por Hernández et al, (2018)

Las muestras no probabilísticas, también denominadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Su valor reside en que las unidades de análisis son estudiadas a profundidad, lo que permite conocer el comportamiento de las variables de interés en ellas. (p.215)

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar, no todos los miembros de la población tienen la oportunidad de participar en el estudio

En un muestreo no probabilístico se busca tener diferentes tipos de personas para procurar una muestra representativa más equilibrada.

Se trabajará con esta técnica en la presente investigación porque es necesario que los entrevistados sean personas que trabajen en la empresa y tengan conocimiento de los clientes, de los factores que pueden incidir en que los clientes se atrasen, conocimiento del mercado, el producto y experiencia en el área del crédito y cobro.

Como muestra se tomaron cuarenta clientes con deudas mayores a sesenta días, cuyos montos son los más representativos.

| <b>CLIENTES CON ATRASO MAYOR A 60 DIAS</b> | <b>MONTO DE DEUDA</b> |
|--|-----------------------|
| CLIENTE 1                                  | ¢28,854,414.36        |
| CLIENTE 2                                  | ¢25,941,171.00        |
| CLIENTE 3                                  | ¢19,549,950.86        |
| CLIENTE 4                                  | ¢17,763,847.48        |
| CLIENTE 5                                  | ¢16,280,659.27        |
| CLIENTE 6                                  | ¢9,084,725.39         |

|            |               |
|------------|---------------|
| CLIENTE 7  | ₡8,856,157.40 |
| CLIENTE 8  | ₡7,776,874.31 |
| CLIENTE 9  | ₡7,352,088.07 |
| CLIENTE 10 | ₡6,917,645.60 |
| CLIENTE 11 | ₡6,099,150.85 |
| CLIENTE 12 | ₡6,052,939.90 |
| CLIENTE 13 | ₡5,958,931.66 |
| CLIENTE 14 | ₡4,868,913.11 |
| CLIENTE 15 | ₡4,863,930.50 |
| CLIENTE 16 | ₡4,397,610.35 |
| CLIENTE 17 | ₡4,356,681.31 |
| CLIENTE 18 | ₡4,323,528.50 |
| CLIENTE 19 | ₡3,945,924.48 |
| CLIENTE 20 | ₡3,936,122.19 |
| CLIENTE 21 | ₡3,815,972.50 |
| CLIENTE 22 | ₡3,789,182.63 |
| CLIENTE 23 | ₡3,606,895.77 |
| CLIENTE 24 | ₡3,549,289.29 |
| CLIENTE 25 | ₡3,479,867.23 |
| CLIENTE 26 | ₡3,458,822.80 |
| CLIENTE 27 | ₡3,452,020.17 |
| CLIENTE 28 | ₡3,415,770.38 |
| CLIENTE 29 | ₡3,097,810.44 |
| CLIENTE 30 | ₡3,007,780.44 |
| CLIENTE 31 | ₡2,773,060.56 |
| CLIENTE 32 | ₡2,323,357.83 |
| CLIENTE 33 | ₡2,270,997.80 |
| CLIENTE 34 | ₡2,156,824.88 |
| CLIENTE 35 | ₡1,922,035.10 |
| CLIENTE 36 | ₡1,848,707.04 |
| CLIENTE 37 | ₡1,630,575.32 |
| CLIENTE 38 | ₡1,528,581.84 |
| CLIENTE 39 | ₡1,203,583.06 |
| CLIENTE 40 | ₡1,153,221.06 |

### **Análisis e Interpretación de los datos**

El análisis cuantitativo, como el de la presente investigación, se refiere a un conjunto de procesos mediante los cuales se analizan los datos numéricos. Los datos cuantitativos básicamente involucran datos descriptivos, como datos de encuestas y datos de observación.

De acuerdo con Hernández et al, (2018) es importante mencionar lo siguiente con respecto al análisis cuantitativo de los datos recolectados:

Una vez que codificaste los datos, los transferiste a una matriz, guardaste en un archivo y corregiste los errores, procedes a analizarlos. El análisis cuantitativo de los datos, lo efectúas sobre la matriz que los contiene y utilizando un programa computacional. (p.312)

Para Hernández et al, (2018) en el análisis descriptivo de las variables:

La primera tarea es que describas los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable de la investigación como resultado de aplicar el instrumento a la muestra o casos, y esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de tus variables. (p.328)

Para una mejor comprensión, la estadística descriptiva es la rama de la estadística que recolecta, analiza y caracteriza un conjunto de con el objetivo de describir las características y comportamientos de este conjunto mediante medidas de resumen, tablas, gráficos, entre otros.

En este paso se analizan las hipótesis a la luz de los resultados de aplicar pruebas o métodos estadísticos que a continuación se detallan:

De acuerdo con Hernández et al, (2018) Estadística Inferencial: “(...) se utiliza fundamentalmente para dos procedimientos vinculados: probar hipótesis y estimar parámetros.” (p.338)

Dicho de otra forma, la estadística inferencial es la rama de la estadística encargada de hacer deducciones, es decir, inferir propiedades, conclusiones y tendencias, a partir de una muestra del conjunto. Su papel es interpretar, hacer proyecciones y comparaciones.

### **Cuadro de variables**

| OBJETIVOS ESPECIFICOS  | VARIABLE           | INDICADOR  | SUB INDICADORES  | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INSTRUMENTALIZACIÓN   |
|--|--------------------|--|--|---|------------------------|---|
| Indicar las cuentas por cobrar.  | Cuentas por Cobrar | <p>Cartera de crédito.</p> <p>Tipos</p> <p>Importancia</p> <p>Instrumento Financiero.</p> <p>Objetivo</p> <p>Características</p> <p>Clasificación</p> <p>Problemas</p> |  | Para Marco (2020) las cuentas por cobrar se definen como “(...) un conjunto de derechos a favor de una empresa frente a terceros por la prestación previa de un servicio o la venta de un producto. Por tanto, las cuentas a cobrar son fruto de la actividad económica diaria de la empresa.” (párr.2) | Deudas                 | <p>Colaboradores de la pregunta 1 a la 12.</p> <p>Cientes de la pregunta 1 a la 8.</p>    |
| Cartera con mora mayor a sesenta días.   | Cartera en mora    | <p>Causas.</p> <p>Antigüedad de saldos.</p> <p>Componentes Administrativos y Financieros.</p> <p>Análisis.</p>   | <p>Derecho.</p> <p>Empresa.</p> <p>Terceros.</p> <p>Prestación de un servicio.</p> <p>Venta de un producto.</p> <p>Actividad económica.</p> <p>Deudor</p> <p>Cumplimiento en las obligaciones de pago.</p> <p>Cliente.</p> | Según lo mencionado por Ramírez (2016) “(...) la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Dicho de otra manera, la cartera en mora la componen los clientes que por alguna razón no pagan.” (párr.5)                             | Deudas en atraso       | <p>Colaboradores de la pregunta 13 a la 18.</p> <p>Cientes de la pregunta 9 a la 16.</p>  |
| Repercusiones que los atrasos en las cuentas por cobrar ocasionan en el flujo de caja. | Flujo de caja      | <p>Tipos e Importancia.</p> <p>Elementos.</p> <p>Objetivo.</p> <p>Estructura.</p> <p>Cómo elaborarlo.</p>  | <p>Estado de la empresa.</p> <p>Grado de liquidez.</p>   | Para Kiziryan (2020) Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa. Es una buena herramienta para medir el grado de liquidez de una empresa. (párr.1-2)     | Ingresos y Gastos      | <p>Colaboradores de la pregunta 19 a la 33.</p> <p>Cientes de la pregunta 17 a la 26.</p> |

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES

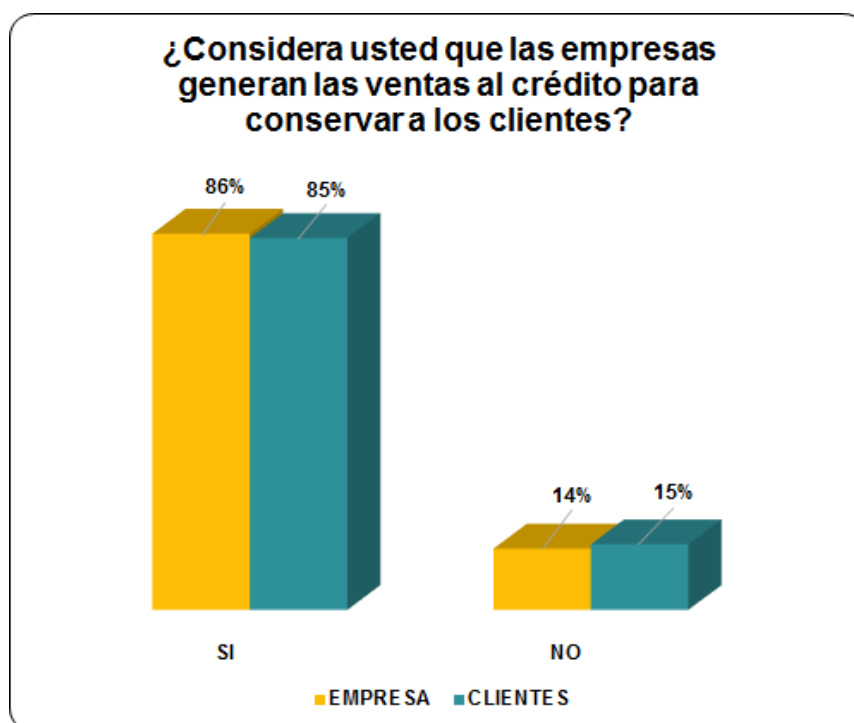
#### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°1 ¿Considera usted que las empresas generan las ventas al crédito para conservar a los clientes?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 19 | 3  | 22    |
| Clientes      | 34 | 6  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°1 ¿Considera usted que las empresas generan las ventas al crédito para conservar a los clientes?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Se presenta una combinación con respecto a las respuestas brindadas por los colaboradores y las indicadas por los clientes, esta pregunta es similar en los dos casos, a eso se debe la fusión de las mismas, para contrastar las respuestas que brindan ambos grupos.

Del total de las 19 personas contestaron que sí, para un 86% indicando que las cuentas por cobrar se generan para conservar a los clientes, y 3 personas respondieron que no, para un 14%.

Del total de los clientes 34 personas contestaron que sí, para un 85% indicando que las cuentas por cobrar se generan para conservar a los clientes, y 6 personas respondieron que no, para un 15%.

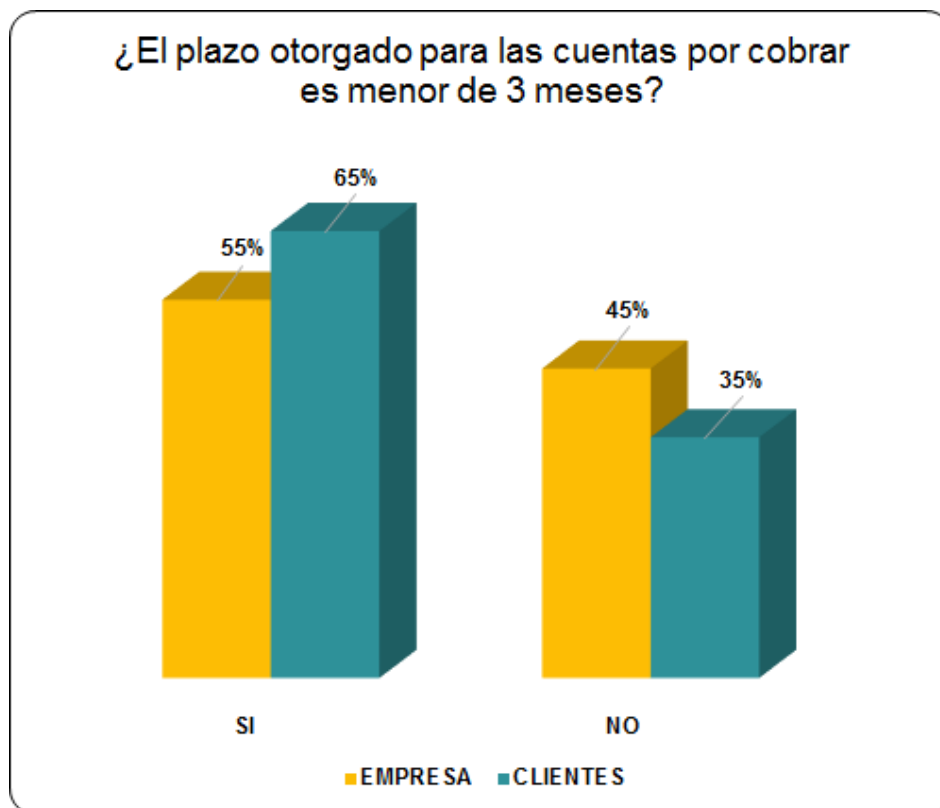
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°2 ¿El plazo otorgado para las cuentas por cobrar es menor de 3 meses?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 12 | 10 | 22    |
| Clientes      | 26 | 14 | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°2 ¿El plazo otorgado para las cuentas por cobrar es menor de 3 meses?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Se presenta una combinación con respecto a las respuestas brindadas por los colaboradores y las indicadas por los clientes, esta pregunta es similar en los dos casos, a eso se debe la fusión de las mismas, para contrastar las respuestas que brindan ambos grupos.

Del total de los colaboradores 12 personas contestaron que sí, para un 55% indicando que el plazo otorgado para las cuentas por cobrar es menor de 3 meses, y 10 personas respondieron que no, para un 45%.

Del total de los clientes 26 personas contestaron que sí, para un 65% indicando que el plazo otorgado para las cuentas por cobrar es menor de 3 meses, y 14 personas respondieron que no, para un 35%.

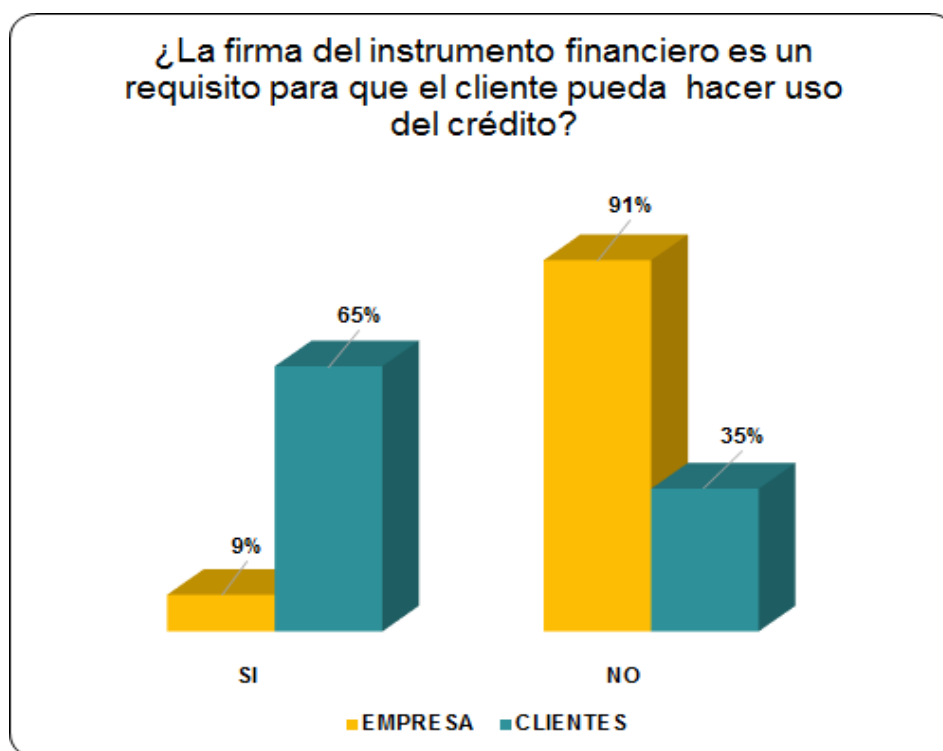
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°3 ¿La firma del instrumento financiero es un requisito para que el cliente pueda hacer uso del crédito?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 2  | 20 | 22    |
| Clientes      | 26 | 14 | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°3 ¿La firma del instrumento financiero es un requisito para que el cliente pueda hacer uso del crédito?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Se presenta una combinación con respecto a las respuestas brindadas por los colaboradores y las indicadas por los clientes, esta pregunta es similar en los dos casos, a eso se debe la fusión de las mismas, para contrastar las respuestas que brindan ambos grupos.

Del total de la población 2 personas contestaron que sí, para un 9% indicando que la firma del instrumento financiero es un requisito para que el cliente pueda hacer uso del crédito, y 20 personas respondieron que no, para un 91%.

Del total de la población 26 personas contestaron que sí, para un 65% indicando que la firma del instrumento financiero es un requisito para que el cliente pueda hacer uso del crédito, y 14 personas respondieron que no, para un 35%.

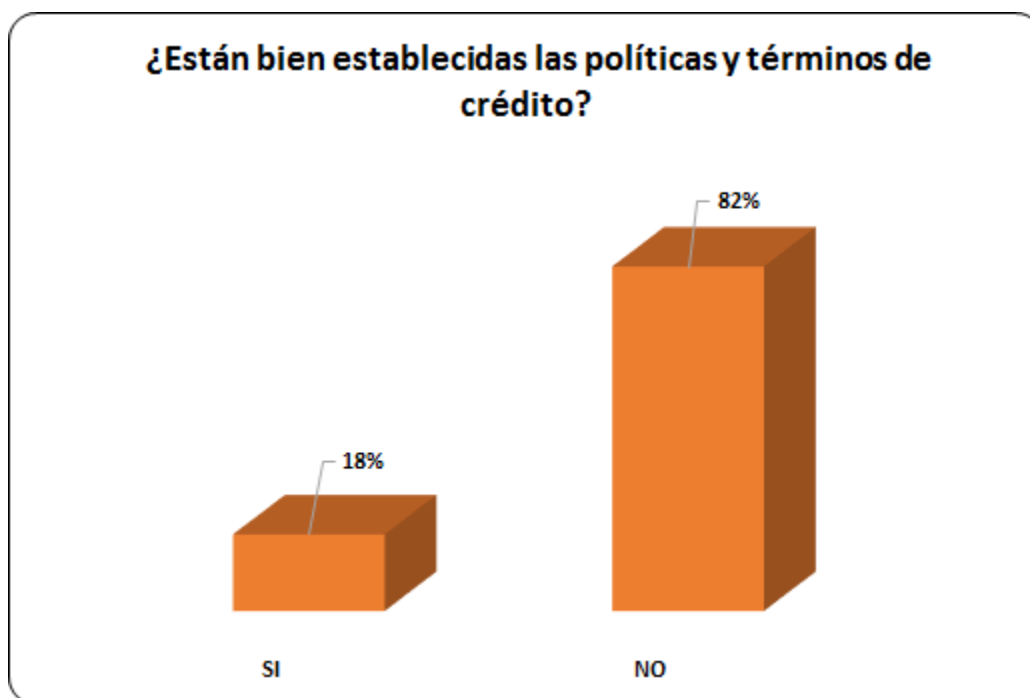
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°4 ¿Están bien establecidas las políticas y términos de crédito?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 4  | 18 | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°4 ¿Están bien establecidas las políticas y términos de crédito?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 4 personas contestaron que sí, para un 18% indicando que están bien establecidas las políticas y términos de crédito, y 18 personas respondieron que no, para un 82%.

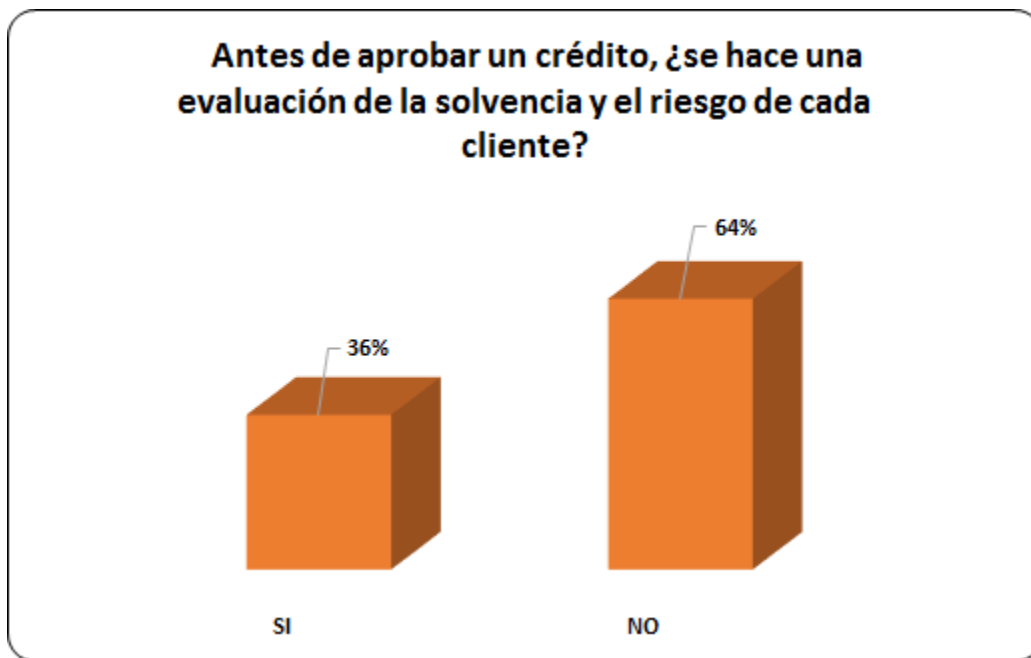
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°5 Antes de aprobar un crédito, ¿se hace una evaluación de la solvencia y el riesgo de cada cliente?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 8  | 14 | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°5 Antes de aprobar un crédito, ¿se hace una evaluación de la solvencia y el riesgo de cada cliente?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 8 personas contestaron que sí, para un 36% indicando que, antes de aprobar un crédito, ¿se hace una evaluación de la solvencia y el riesgo de cada cliente, y 14 personas respondieron que no, para un 64%.

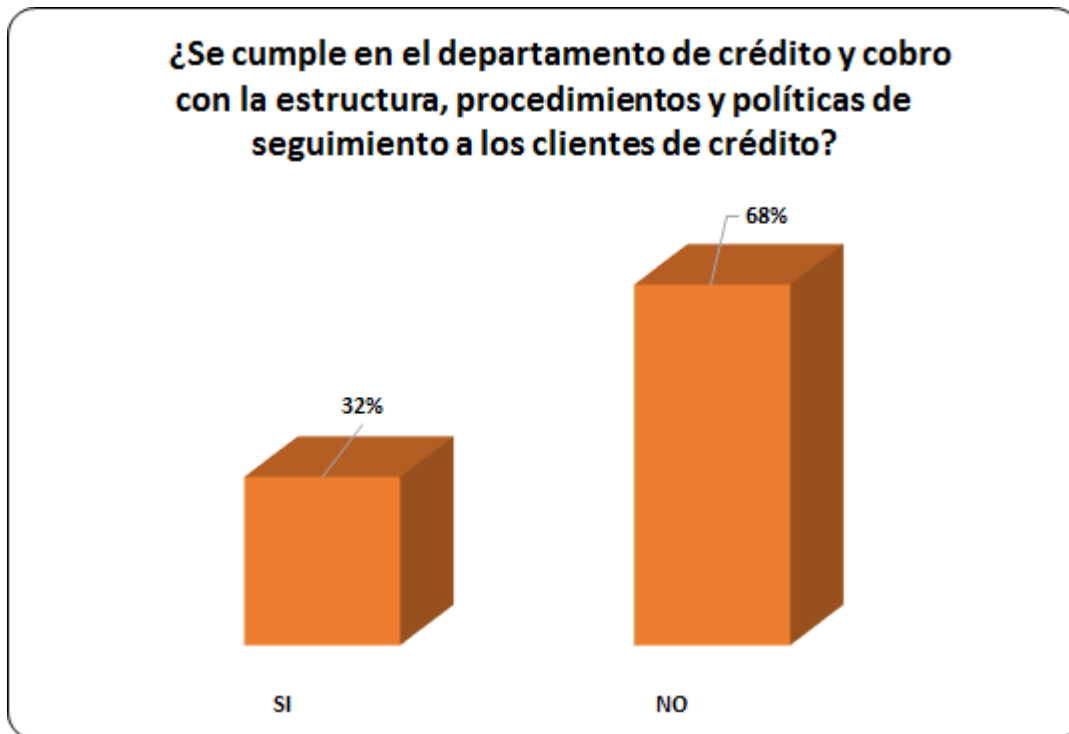
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°6 ¿Se cumple en el departamento de crédito y cobro con la estructura, procedimientos y políticas de seguimiento a los clientes de crédito?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 7  | 15 | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°6 ¿Se cumple en el departamento de crédito y cobro con la estructura, procedimientos y políticas de seguimiento a los clientes de crédito?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 7 personas contestaron que sí, para un 32% consideran que se cumple en el departamento de crédito y cobro con la estructura, procedimientos y políticas de seguimiento a los clientes de crédito, y 15 personas respondieron que no, para un 68%.

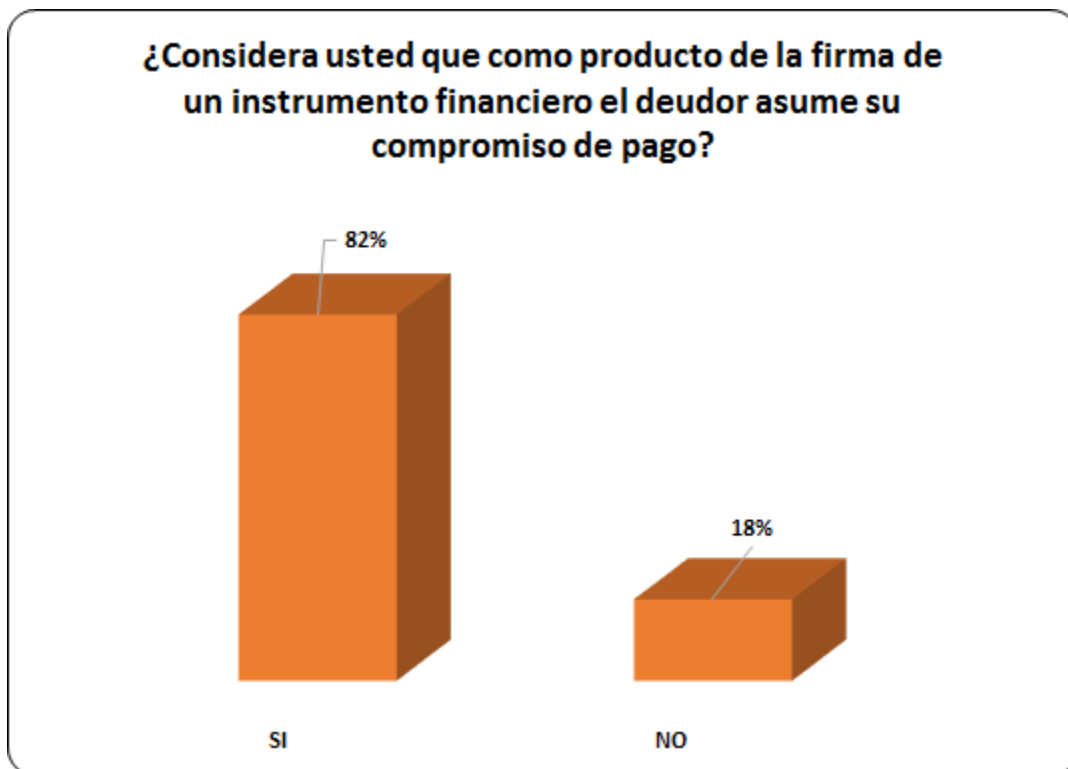
## Variable N°2. Cartera en Mora

**Cuadro N°7 ¿Considera usted que como producto de la firma de un instrumento financiero el deudor asume su compromiso de pago?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 18 | 4  | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°7 ¿Considera usted que como producto de la firma de un instrumento financiero el deudor asume su compromiso de pago?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 18 personas contestaron que sí, para un 82% indicando que como producto de la firma de un instrumento financiero el deudor asume su compromiso de pago, y 4 personas respondieron que no, para un 18%.

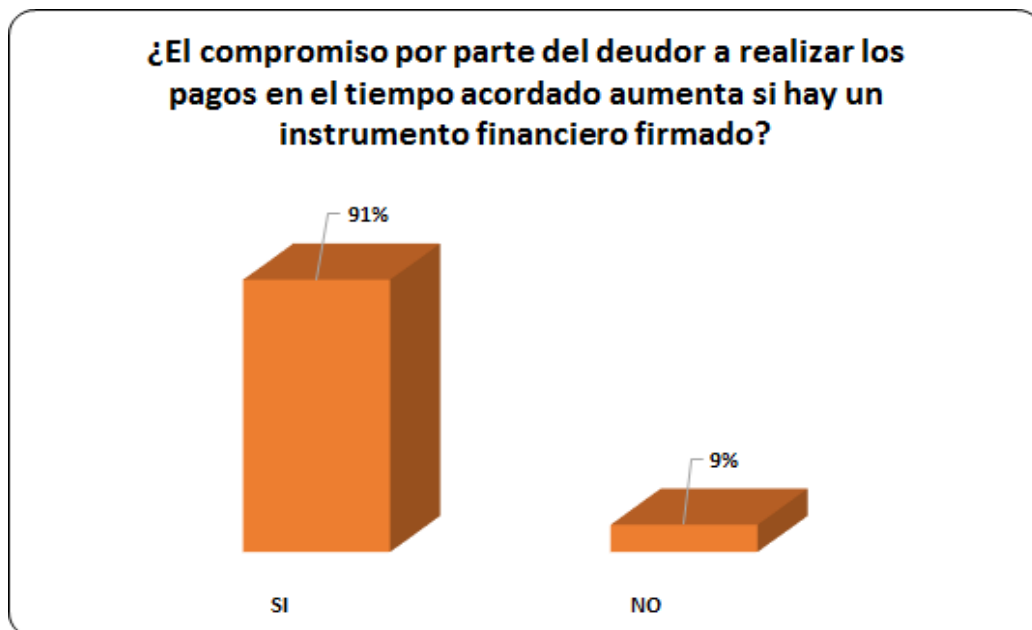
## Variable N°2. Cartera en Mora

**Cuadro N°8 ¿El compromiso por parte del deudor a realizar los pagos en el tiempo acordado aumenta si hay un instrumento financiero firmado?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 20 | 2  | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°8 ¿El compromiso por parte del deudor a realizar los pagos en el tiempo acordado aumenta si hay un instrumento financiero firmado?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 20 personas contestaron que sí, para un 91% indicando que el compromiso por parte del deudor a realizar los pagos en el tiempo acordado aumenta si hay un instrumento financiero firmado, y 2 personas respondieron que no, para un 9%.

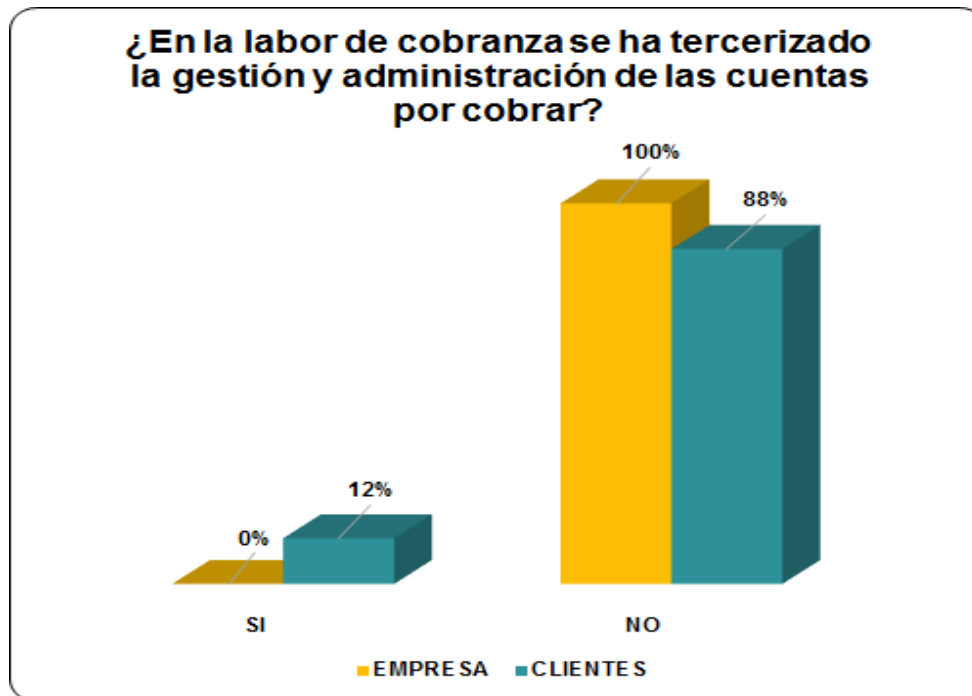
## Variable N°2. Cartera en Mora

### Cuadro N°9 ¿En la labor de cobranza se ha tercerizado la gestión y administración de las cuentas por cobrar?

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 0  | 22 | 22    |
| Clientes      | 5  | 35 | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

### Gráfico N°9 ¿En la labor de cobranza se ha tercerizado la gestión y administración de las cuentas por cobrar?



Elaborado por: Arroyo, 2021

Se presenta una combinación con respecto a las respuestas brindadas por los colaboradores y las indicadas por los clientes, esta pregunta es similar en los dos casos, a eso se debe la fusión de las mismas, para contrastar las respuestas que brindan ambos grupos.

Del total de los colaboradores el 100% de ellos es decir las 22 personas señalaron que la empresa no utiliza los servicios de una gestionadora externa para efectuar la labor de cobranza.

Del total de los clientes 5 personas contestaron que sí, para un 12% indicando que la gestión y administración de las cuentas se ha tercerizado, y 35 personas respondieron que no, para un 88%.

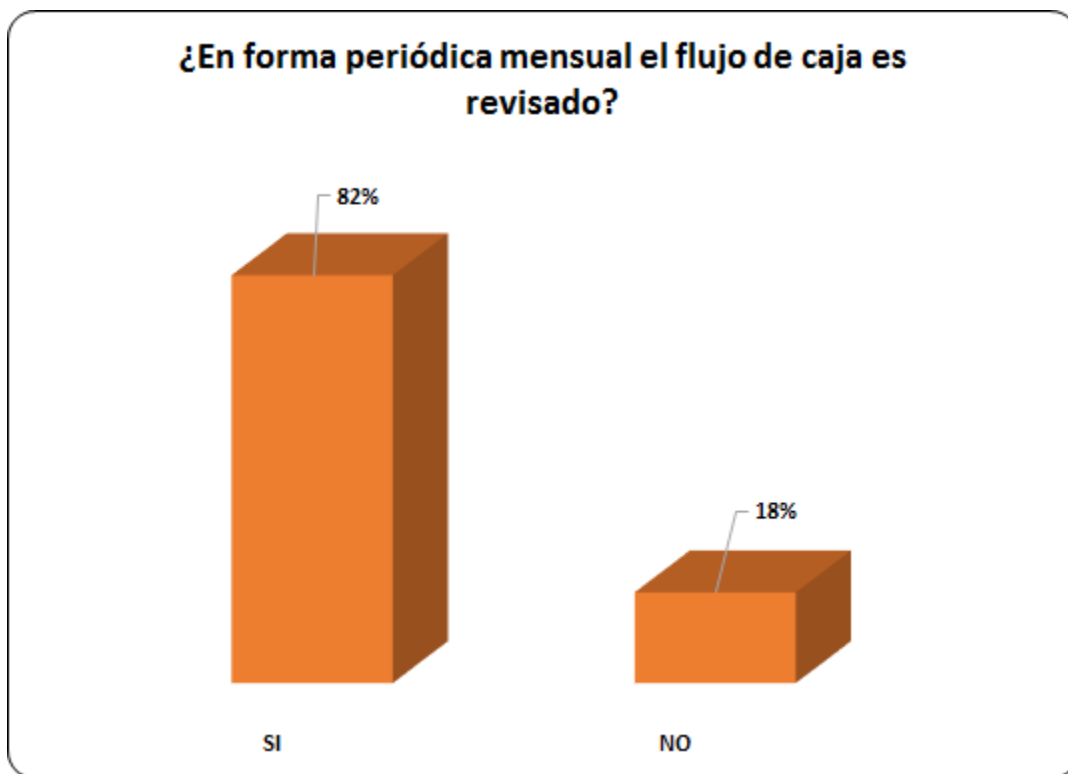
### Variable N°3. Flujo de Caja

**Cuadro N°10 ¿En forma periódica mensual el flujo de caja es revisado?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 18 | 4  | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°10 ¿En forma periódica mensual el flujo de caja es revisado?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 18 personas contestaron que sí, para un 82% considerando que en forma periódica mensual el flujo de caja es revisado, y 4 personas respondieron que no, para un 18%.

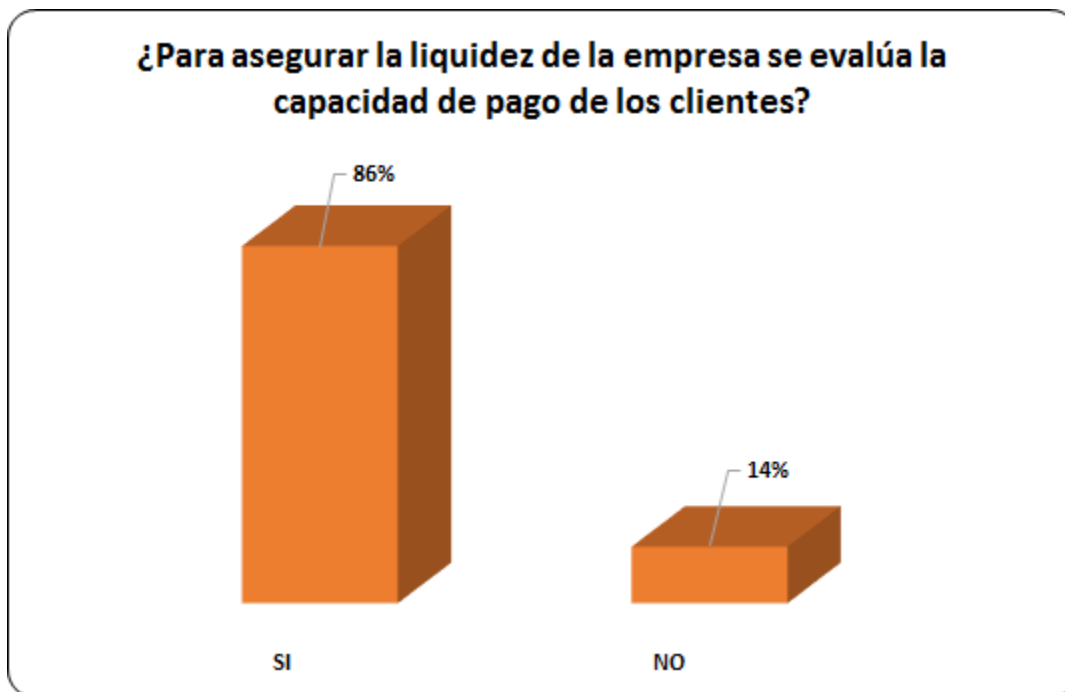
### Variable N°3. Flujo de Caja

**Cuadro N°11 ¿Para asegurar la liquidez de la empresa se evalúa la capacidad de pago de los clientes?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 19 | 3  | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°11 ¿Para asegurar la liquidez de la empresa se evalúa la capacidad de pago de los clientes?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 19 personas contestaron que sí, para un 86% indicando que para asegurar la liquidez de la empresa se evalúa la capacidad de pago de los clientes, y 3 personas respondieron que no, para un 14%.

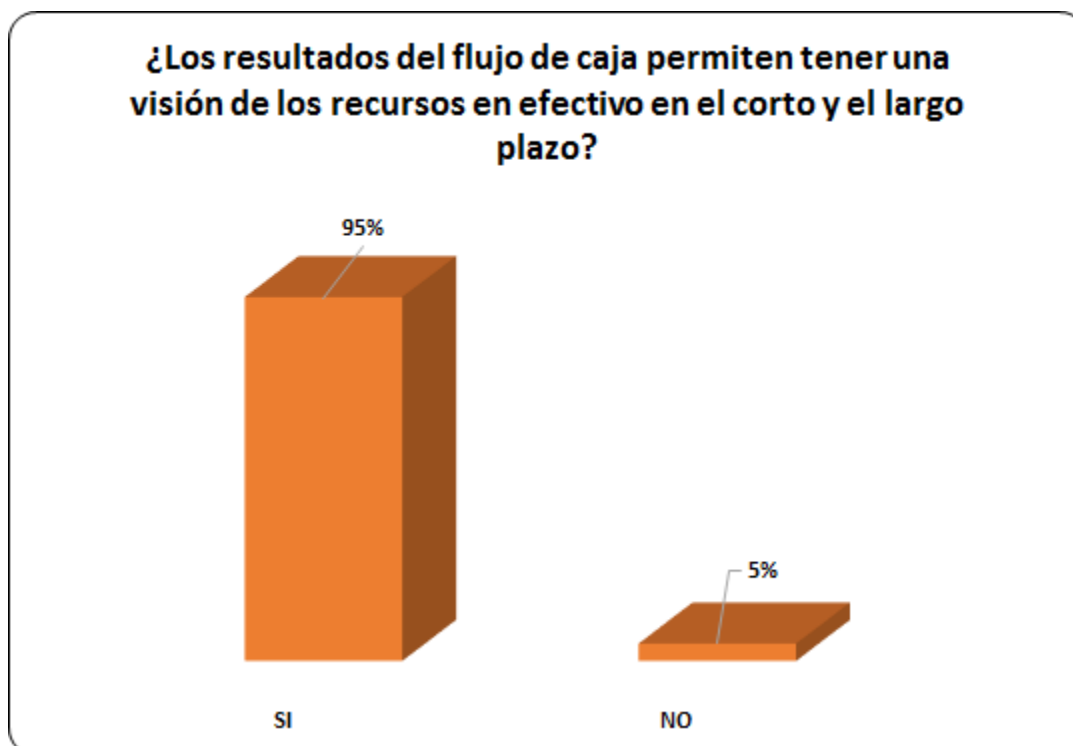
### Variable N°3. Flujo de Caja

**Cuadro N°12 ¿Los resultados del flujo de caja permiten tener una visión de los recursos en efectivo en el corto y el largo plazo?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 21 | 1  | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°12 ¿Los resultados del flujo de caja permiten tener una visión de los recursos en efectivo en el corto y el largo plazo?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 21 personas contestaron que sí, para un 95% indicando que los resultados del flujo de caja permiten tener una visión de los recursos en efectivo en el corto y el largo plazo, y 1 persona respondió que no, para un 5%.

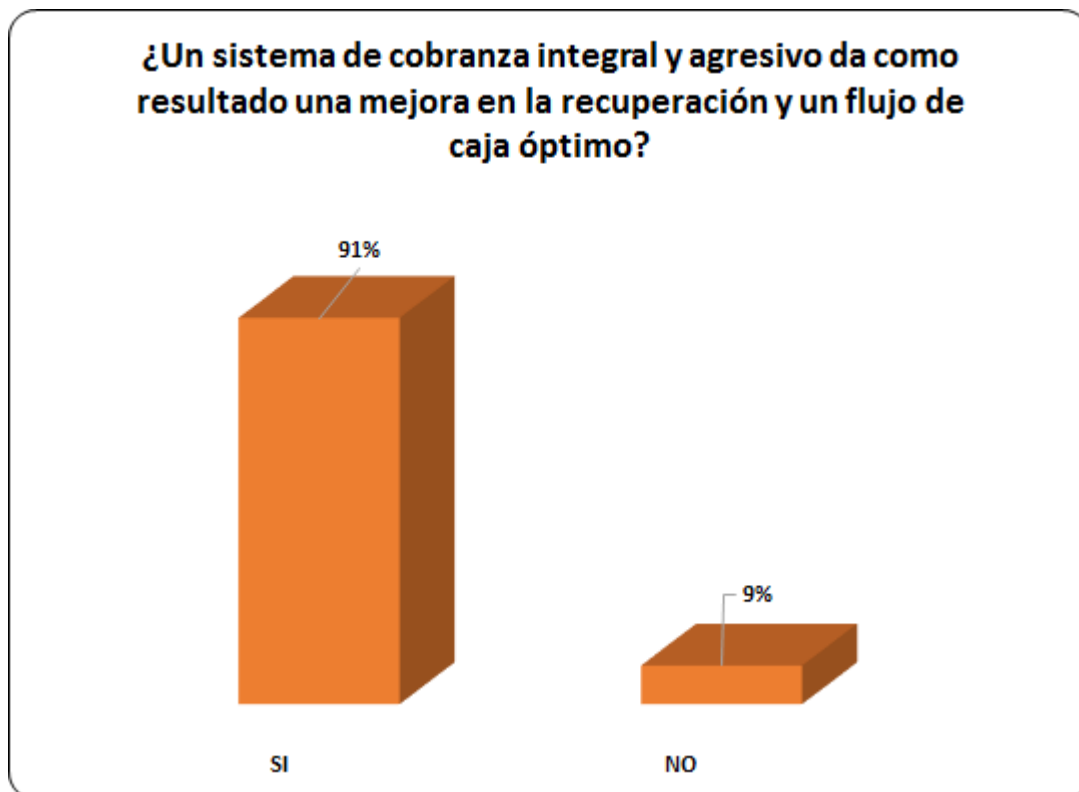
### Variable N°3. Flujo de Caja

**Cuadro N°13 ¿Un sistema de cobranza integral y agresivo da como resultado una mejora en la recuperación y un flujo de caja óptimo?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 20 | 2  | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°13 ¿Un sistema de cobranza integral y agresivo da como resultado una mejora en la recuperación y un flujo de caja óptimo?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 20 personas contestaron que sí, para un 91% indicando que un sistema de cobranza integral y agresivo da como resultado una mejora en la recuperación y un flujo de caja óptimo, y 2 personas respondieron que no, para un 9%.

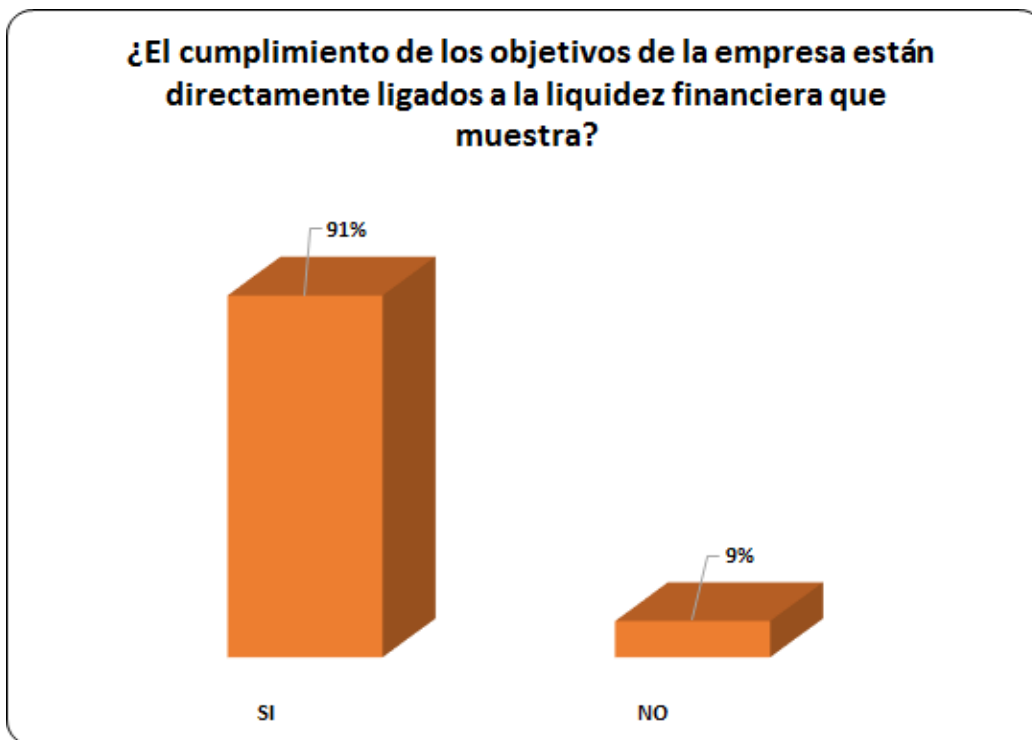
### Variable N°3. Flujo de Caja

**Cuadro N°14 ¿El cumplimiento de los objetivos de la empresa están directamente ligados a la liquidez financiera que muestra?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 20 | 2  | 22    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°14 ¿El cumplimiento de los objetivos de la empresa están directamente ligados a la liquidez financiera que muestra?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la población 20 personas contestaron que sí, para un 91% indicando que los cumplimientos de los objetivos de la empresa están directamente ligados a la liquidez financiera que muestra, y 2 personas respondieron que no, para un 9%.

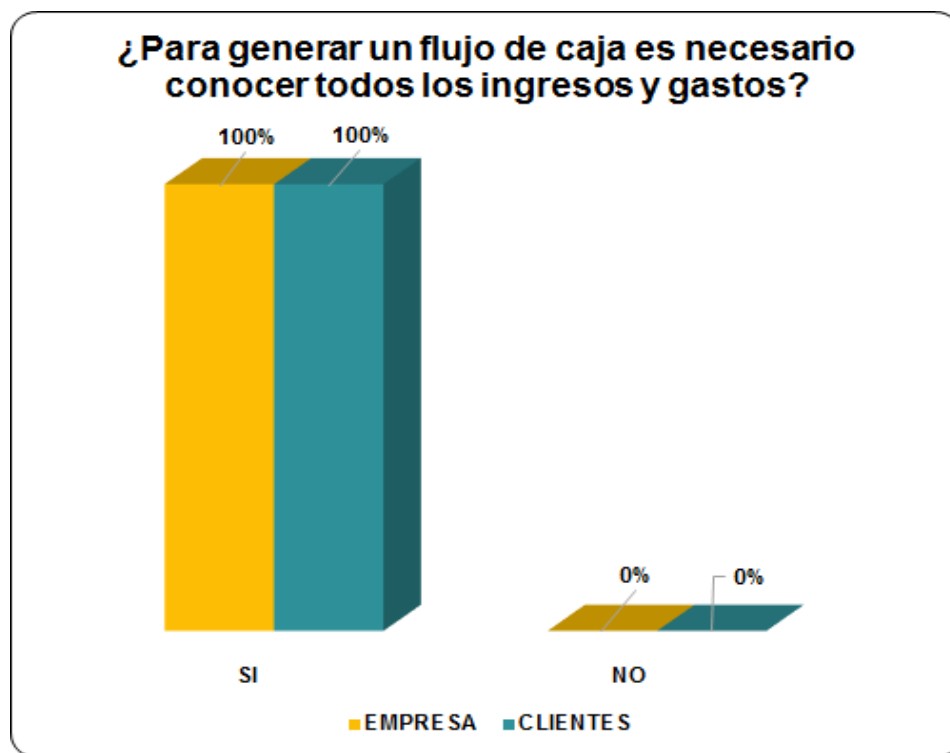
### Variable N°3. Flujo de Caja

**Cuadro N°15 ¿Para generar un flujo de caja es necesario conocer todos los ingresos y gastos?**

| Personas      | Sí | No | Total |
|---------------|----|----|-------|
| Colaboradores | 22 | 0  | 22    |
| Clientes      | 40 | 0  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°15 ¿Para generar un flujo de caja es necesario conocer todos los ingresos y gastos?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Se presenta una combinación con respecto a las respuestas brindadas por los colaboradores y las indicadas por los clientes, esta pregunta es similar en los dos casos, a eso se debe la fusión de las mismas, para contrastar las respuestas que brindan ambos grupos.

Del total de los colaboradores 22 personas contestaron que sí, para un 100% indicando que para generar un flujo de caja es necesario conocer todos los ingresos y gastos.

Del total de los clientes 40 personas contestaron que sí, para un 100% indicando que para generar un flujo de caja es necesario conocer todos los ingresos y gastos.

## CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES

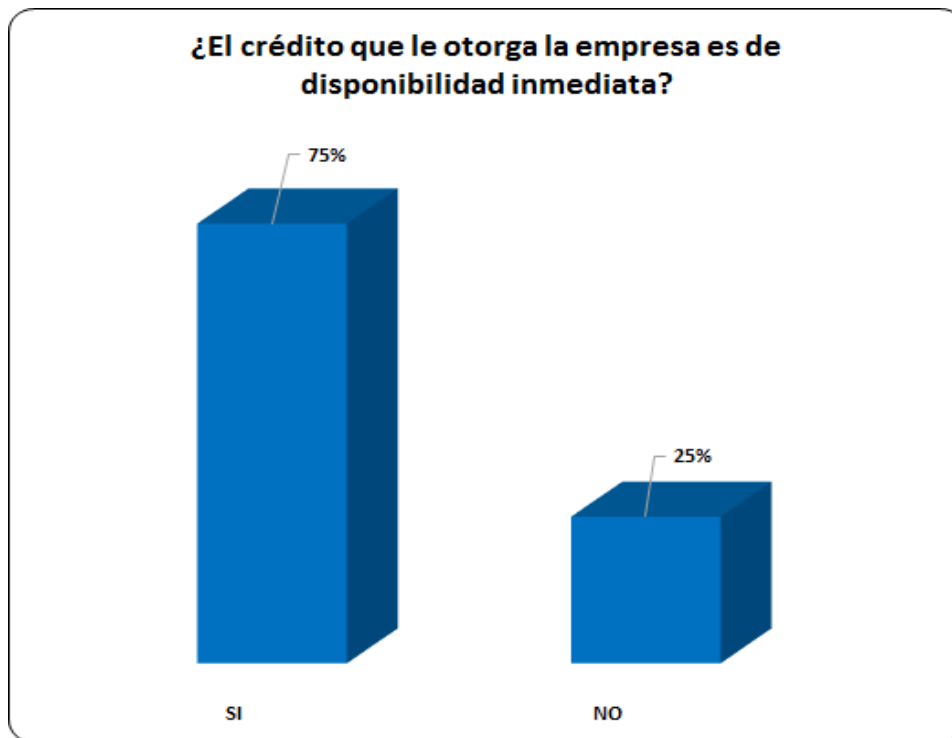
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°1 ¿El crédito que le otorga la empresa es de disponibilidad inmediata?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 30 | 10 | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°1 ¿El crédito que le otorga la empresa es de disponibilidad inmediata?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 30 personas contestaron que sí, para un 75% indicando que el crédito que le otorga la empresa es de disponibilidad inmediata, y 10 personas respondieron que no, para un 25%.

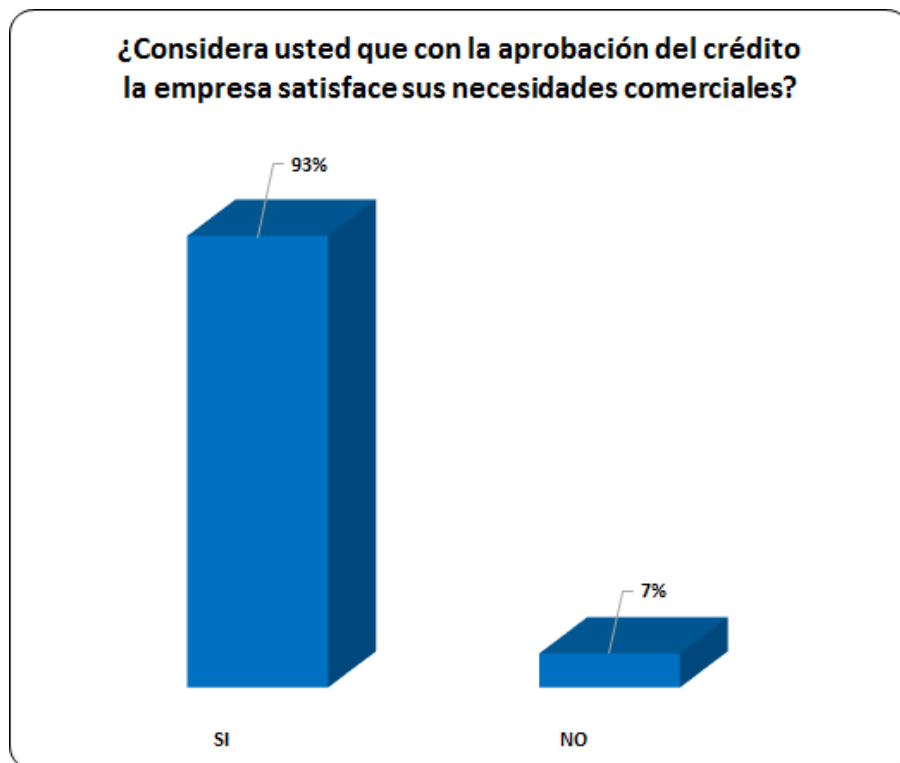
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°2 ¿Considera usted que con la aprobación del crédito la empresa satisface sus necesidades comerciales?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 37 | 3  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°2 ¿Considera usted que con la aprobación del crédito la empresa satisface sus necesidades comerciales?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 37 personas contestaron que sí, para un 93% que considera que con la aprobación del crédito la empresa satisface sus necesidades comerciales, y 3 personas respondieron que no, para un 7%.

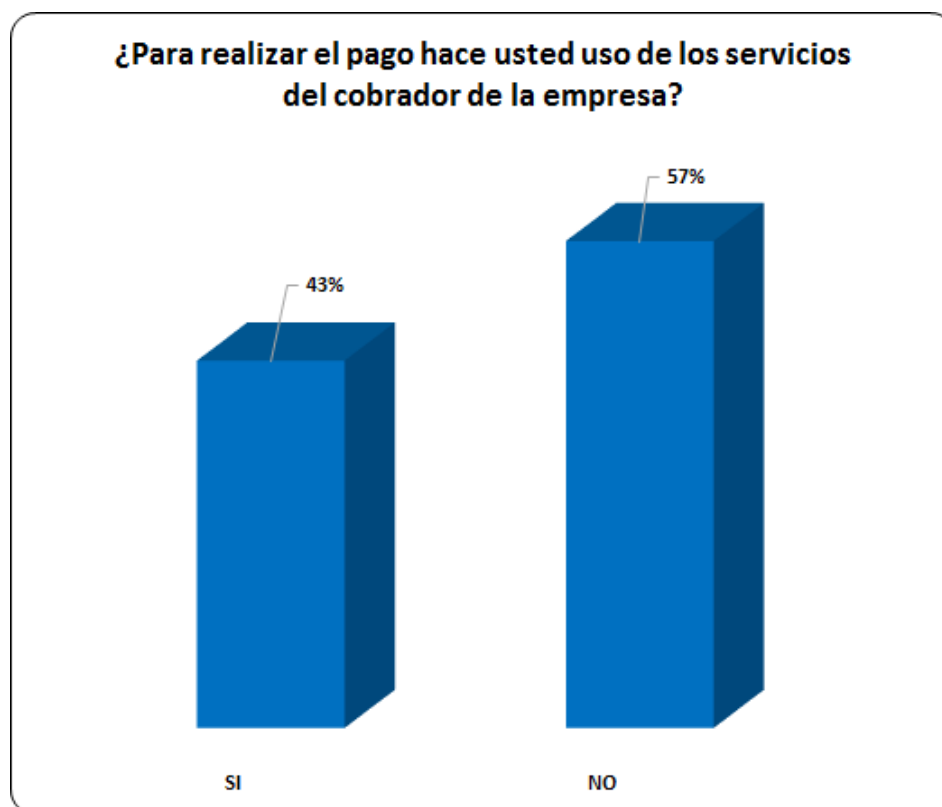
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°3 ¿Para realizar el pago hace usted uso de los servicios del cobrador de la empresa?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 17 | 23 | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°3 ¿Para realizar el pago hace usted uso de los servicios del cobrador de la empresa?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 17 personas contestaron que sí, para un 43% indicando que para realizar el pago hacen uso de los servicios del cobrador de la empresa, y 23 personas respondieron que no, para un 57%.

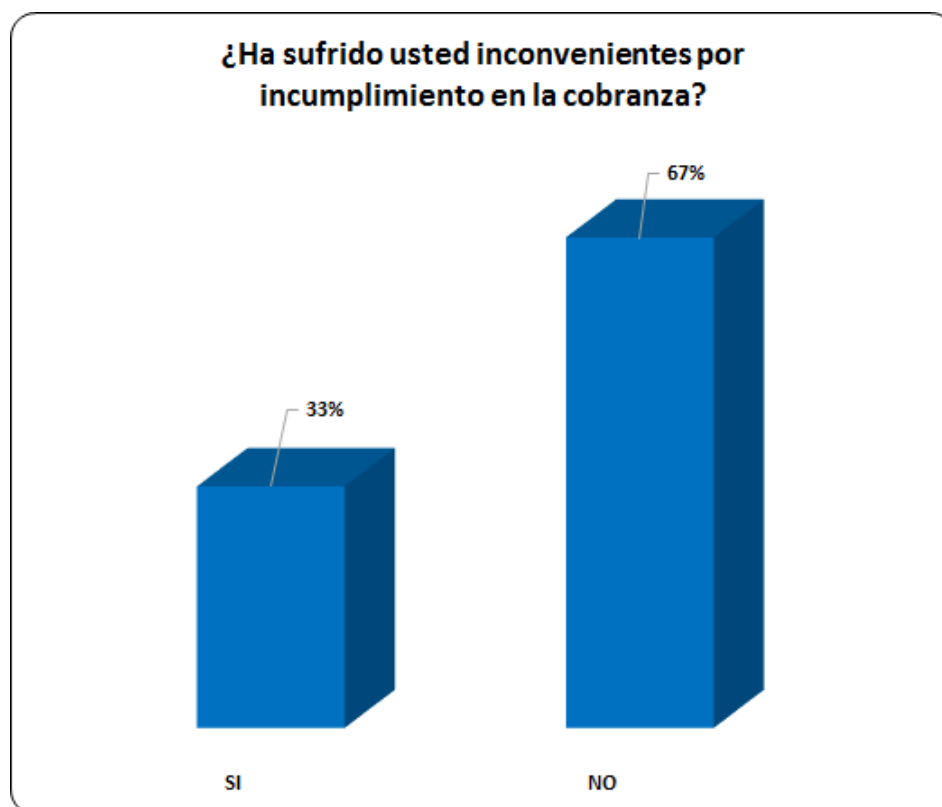
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°4 ¿Ha sufrido usted inconvenientes por incumplimiento en la cobranza?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 13 | 27 | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°4 ¿Ha sufrido usted inconvenientes por incumplimiento en la cobranza?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 13 personas contestaron que sí, para un 33% indicando que han sufrido inconvenientes por incumplimiento en la cobranza, y 27 personas respondieron que no, para un 67%.

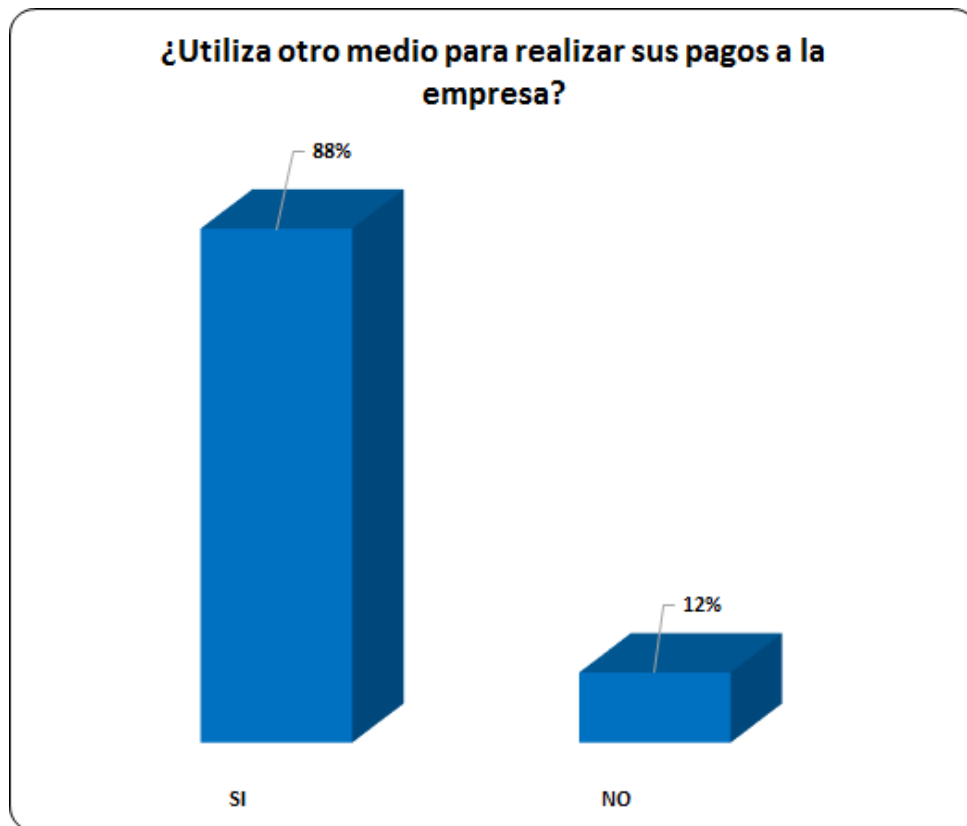
### Variable N°1. Cuentas por cobrar

**Cuadro N°5 ¿Utiliza otro medio para realizar sus pagos a la empresa?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 35 | 5  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°5 ¿Utiliza otro medio para realizar sus pagos a la empresa?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 35 personas contestaron que sí, para un 88% indicando que utiliza otro medio para realizar sus pagos a la empresa, y 5 personas respondieron que no, para un 12%.

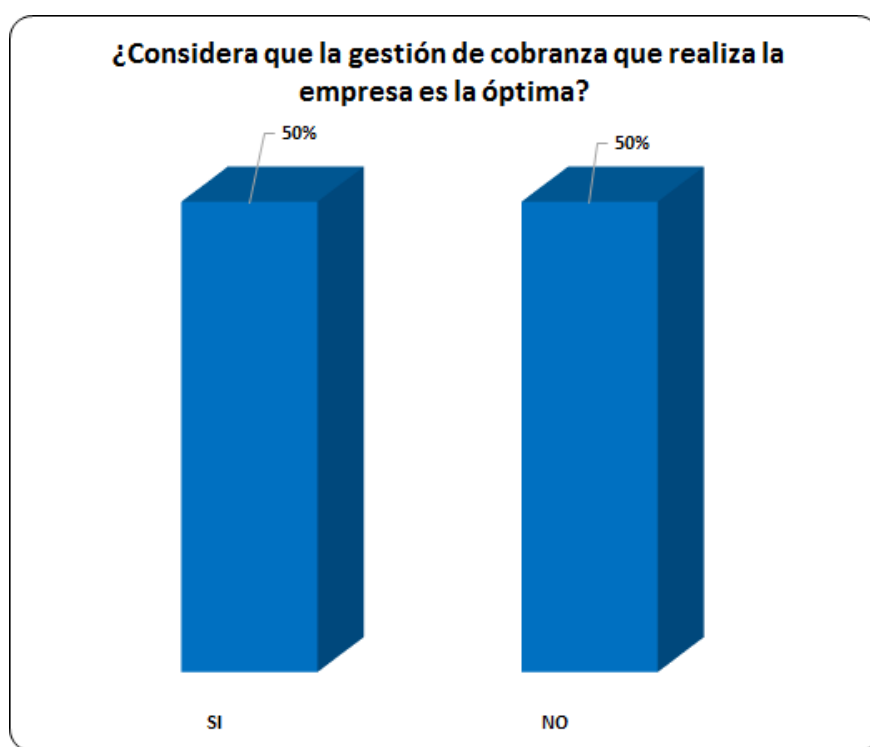
## Variable N°2. Cartera en mora

### Cuadro N°6 ¿Considera que la gestión de cobranza que realiza la empresa es la óptima?

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 20 | 20 | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

### Gráfico N°6 ¿Considera que la gestión de cobranza que realiza la empresa es la óptima?



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 20 personas contestaron que sí, para un 50% que considera que la gestión de cobranza que realiza la empresa es la óptima, y 20 personas respondieron que no, para un 50%.

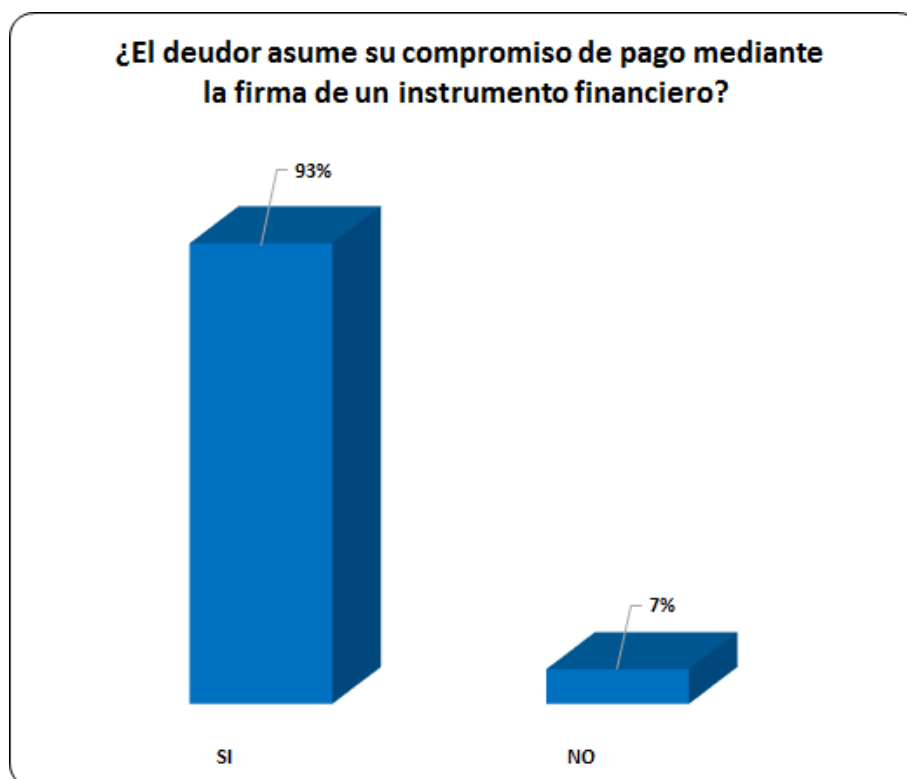
## Variable N°2. Cartera en mora

**Cuadro N°7 ¿El deudor asume su compromiso de pago mediante la firma de un instrumento financiero?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Cientes  | 37 | 3  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°7 ¿El deudor asume su compromiso de pago mediante la firma de un instrumento financiero?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 37 personas contestaron que sí, para un 93% indicando que el deudor asume su compromiso de pago mediante la firma de un instrumento financiero, y 3 personas respondieron que no, para un 7%.

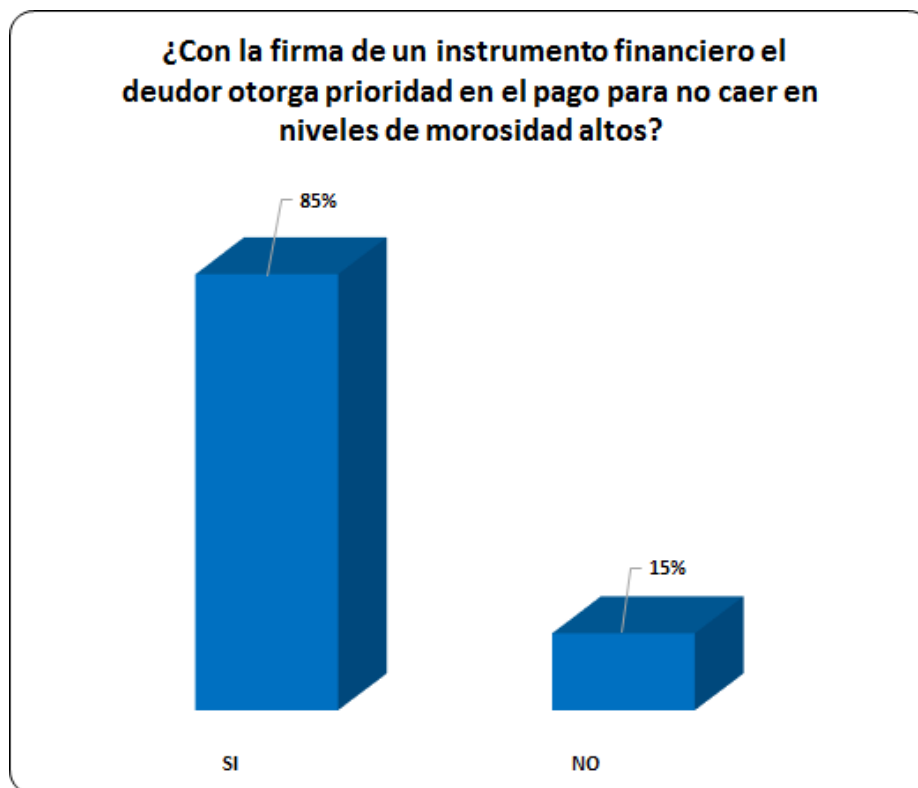
## Variable N°2. Cartera en mora

**Cuadro N°8 ¿Con la firma de un instrumento financiero el deudor otorga prioridad en el pago para no caer en niveles de morosidad altos?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 34 | 6  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°8 ¿Con la firma de un instrumento financiero el deudor otorga prioridad en el pago para no caer en niveles de morosidad altos?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 34 personas contestaron que sí, para un 85% indicando que con la firma de un instrumento financiero el deudor otorga prioridad en el pago para no caer en niveles de morosidad altos, y 6 personas respondieron que no, para un 15%.

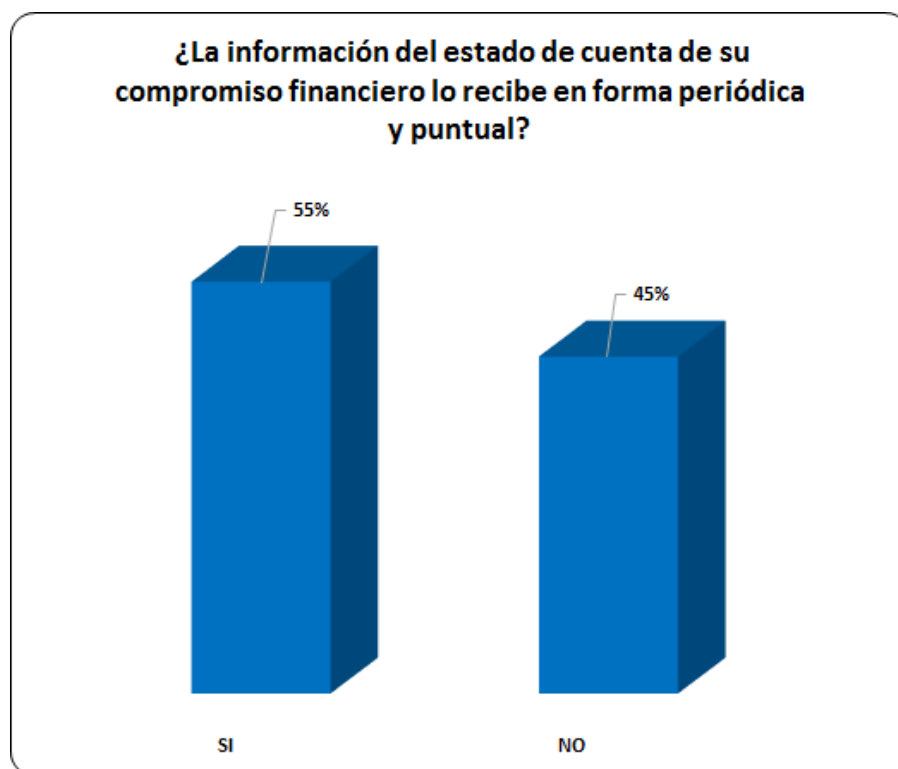
## Variable N°2. Cartera en mora

**Cuadro N°9 ¿La información del estado de cuenta de su compromiso financiero lo recibe en forma periódica y puntual?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 22 | 18 | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°9 ¿La información del estado de cuenta de su compromiso financiero lo recibe en forma periódica y puntual?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 22 personas contestaron que sí, para un 55% indicando que la información del estado de cuenta de su compromiso financiero lo recibe en forma periódica y puntual, y 18 personas respondieron que no, para un 45%.

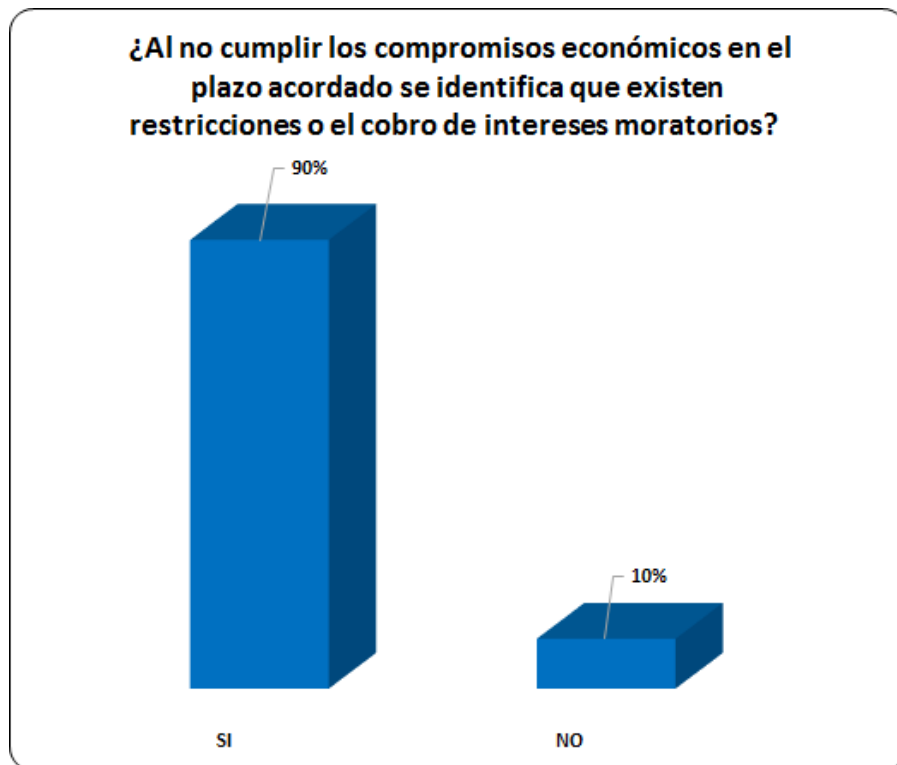
## Variable N°2. Cartera en mora

**Cuadro N°10 ¿Al no cumplir los compromisos económicos en el plazo acordado se identifica que existen restricciones o el cobro de intereses moratorios?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 36 | 4  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°10 ¿Al no cumplir los compromisos económicos en el plazo acordado se identifica que existen restricciones o el cobro de intereses moratorios?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 36 personas contestaron que sí, para un 90% que considera que al no cumplir los compromisos económicos en el plazo acordado se identifica que existen restricciones o el cobro de intereses moratorios y 4 personas respondieron que no, para un 10%.

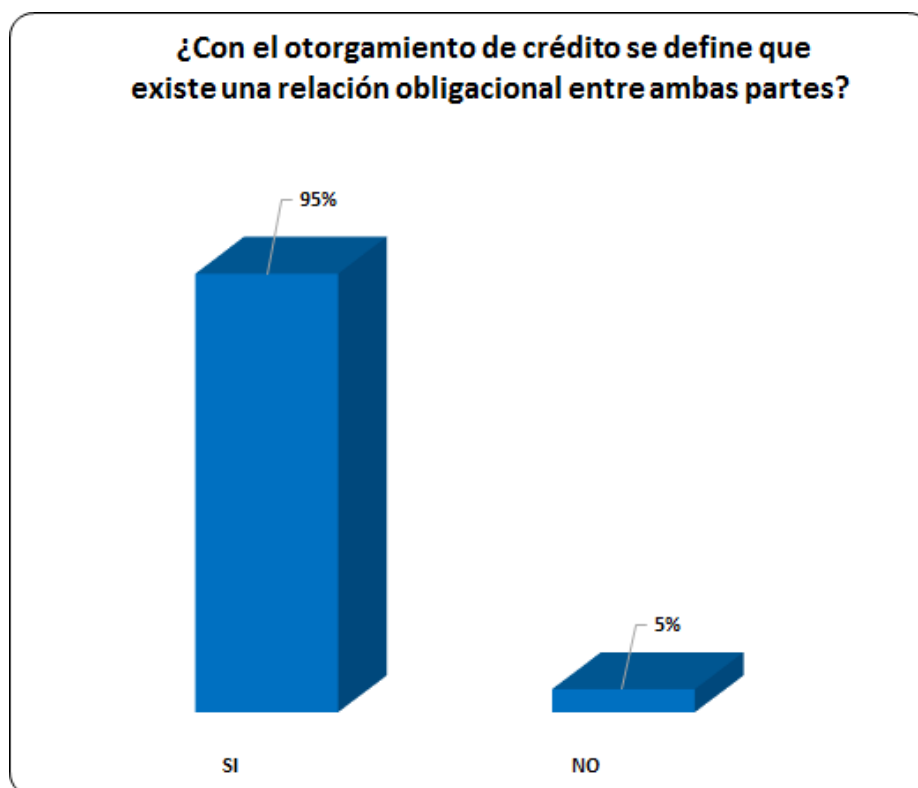
## Variable N°2. Cartera en mora

**Cuadro N°11 ¿Con el otorgamiento de crédito se define que existe una relación obligacional entre ambas partes?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 38 | 2  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°11 ¿Con el otorgamiento de crédito se define que existe una relación obligacional entre ambas partes?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 38 personas contestaron que sí, para un 95% indicando que con el otorgamiento de crédito se define que existe una relación obligacional entre ambas partes y 2 personas respondieron que no, para un 5%.

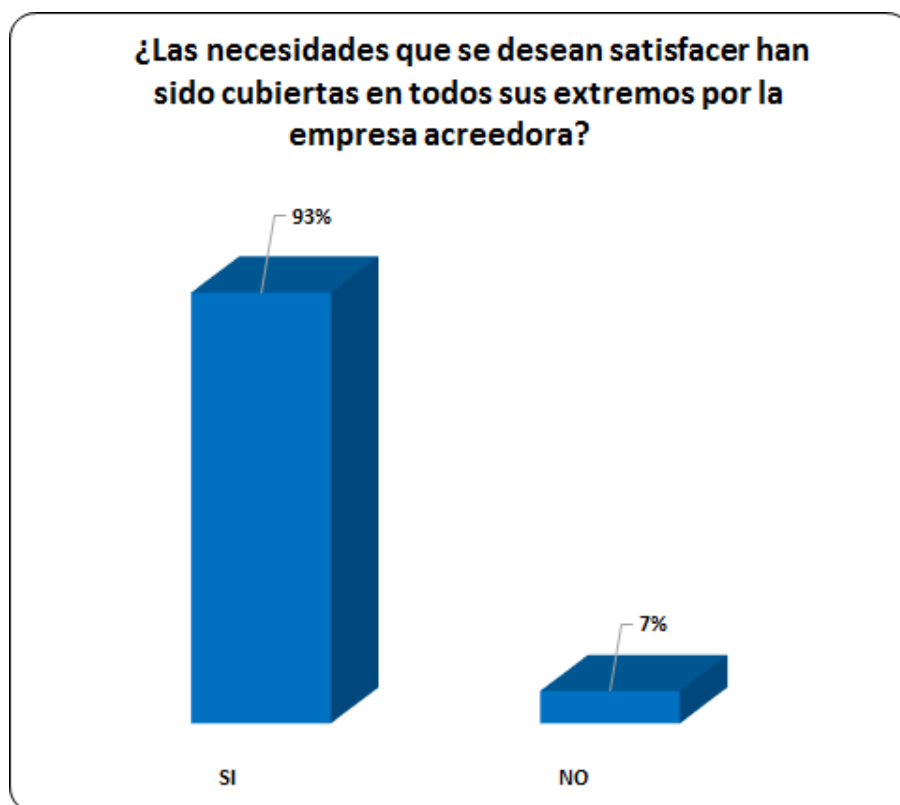
## Variable N°2. Cartera en mora

**Cuadro N°12 ¿Las necesidades que se desean satisfacer han sido cubiertas en todos sus extremos por la empresa acreedora?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 37 | 3  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°12 ¿Las necesidades que se desean satisfacer han sido cubiertas en todos sus extremos por la empresa acreedora?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 37 personas contestaron que sí, para un 93% indicando que las necesidades que se desean satisfacer han sido cubiertas en todos sus extremos por la empresa acreedora y 3 personas respondieron que no, para un 7%

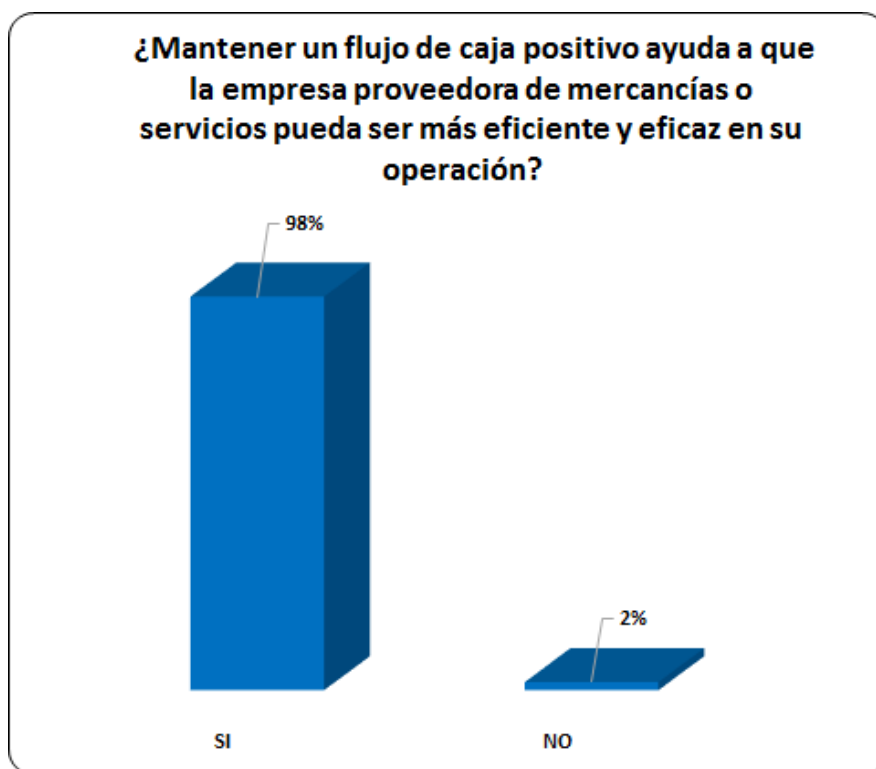
### Variable N°3. Flujo de caja

**Cuadro N°13 ¿Mantener un flujo de caja positivo ayuda a que la empresa proveedora de mercancías o servicios pueda ser más eficiente y eficaz en su operación?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Cientes  | 39 | 1  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°13 ¿Mantener un flujo de caja positivo ayuda a que la empresa proveedora de mercancías o servicios pueda ser más eficiente y eficaz en su operación?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 39 personas contestaron que sí, para un 98% indicando que mantener un flujo de caja positivo ayuda a que la empresa proveedora de mercancías o servicios pueda ser más eficiente y eficaz en su operación y 1 persona respondió que no, para un 2%.

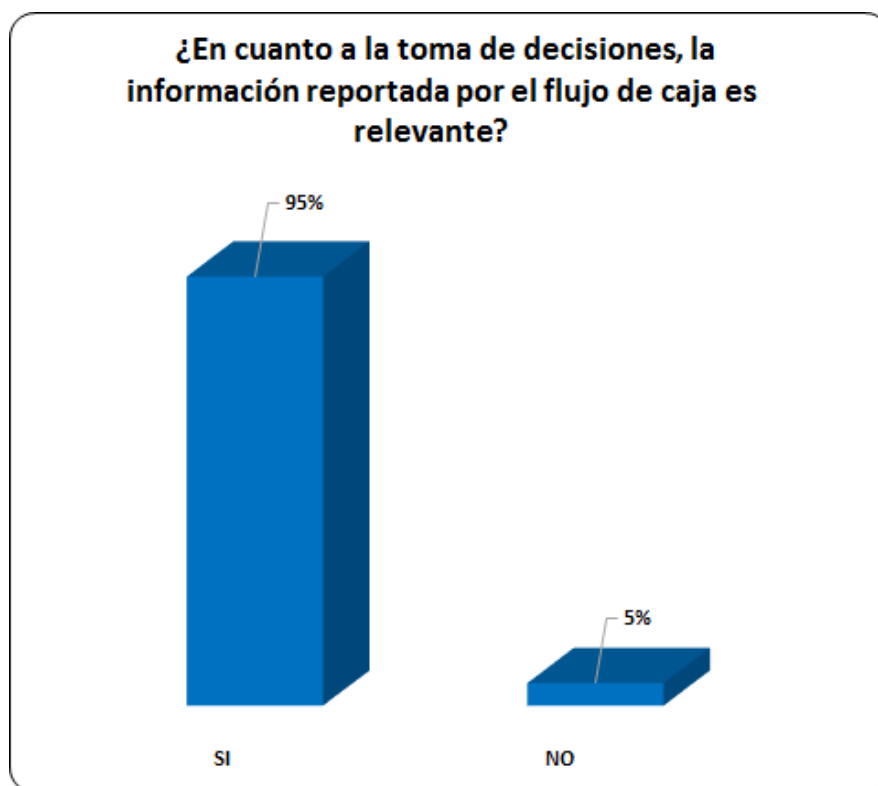
### Variable N°3. Flujo de caja

**Cuadro N°14 ¿En cuanto a la toma de decisiones, la información reportada por el flujo de caja es relevante?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 38 | 2  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°14 ¿En cuanto a la toma de decisiones, la información reportada por el flujo de caja es relevante?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 38 personas contestaron que sí, para un 95% indicando que, en cuanto a la toma de decisiones, la información reportada por el flujo de caja es relevante y 2 personas respondieron que no, para un 5%.

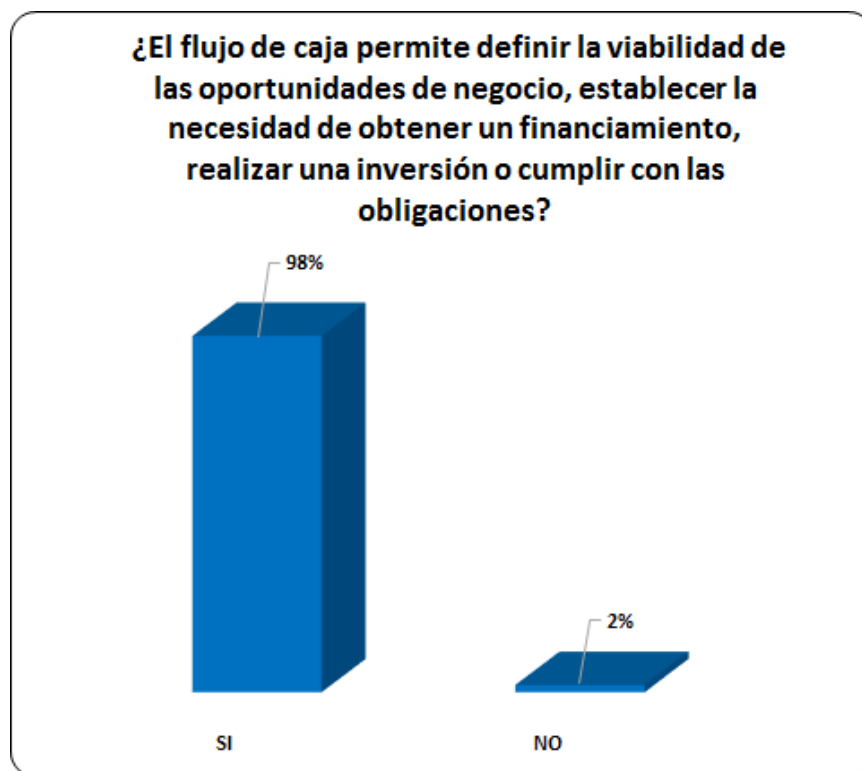
### Variable N°3. Flujo de caja

**Cuadro N°15 ¿El flujo de caja permite definir la viabilidad de las oportunidades de negocio, establecer la necesidad de obtener un financiamiento, realizar una inversión o cumplir con las obligaciones?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 39 | 1  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°15 ¿El flujo de caja permite definir la viabilidad de las oportunidades de negocio, establecer la necesidad de obtener un financiamiento, realizar una inversión o cumplir con las obligaciones?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 39 personas contestaron que sí, para un 98% que considera el flujo de caja permite definir la viabilidad de las oportunidades de negocio, establecer la necesidad de obtener un financiamiento, realizar una inversión o cumplir con las obligaciones y 1 persona respondió que no, para un 2%.

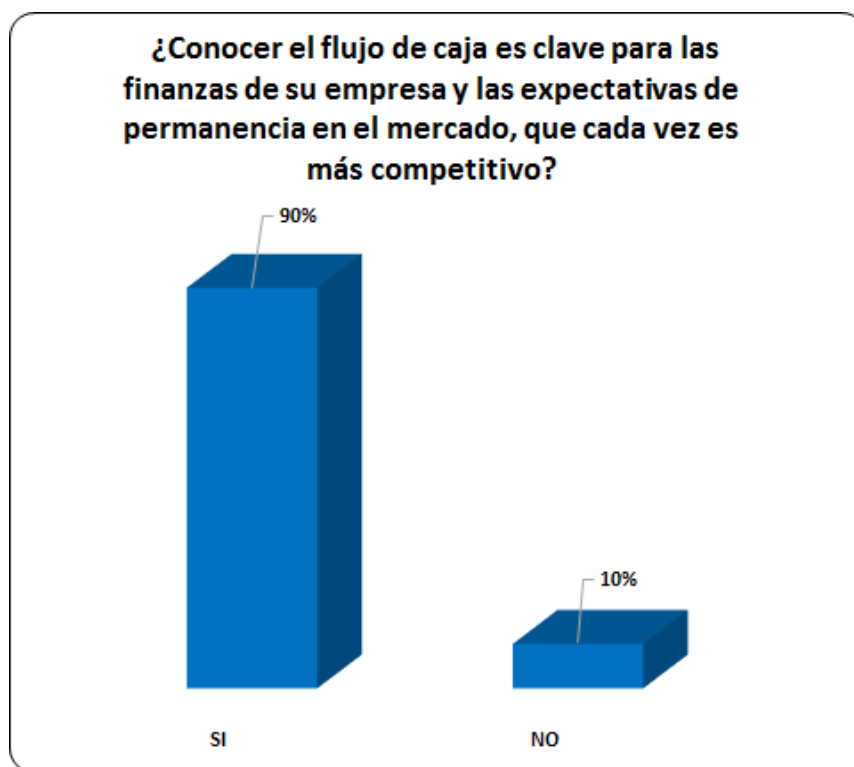
### Variable N°3. Flujo de caja

**Cuadro N°16 ¿Conocer el flujo de caja es clave para las finanzas de su empresa y las expectativas de permanencia en el mercado, que cada vez es más competitivo?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 36 | 4  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°16 ¿Conocer el flujo de caja es clave para las finanzas de su empresa y las expectativas de permanencia en el mercado, que cada vez es más competitivo?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 36 personas contestaron que sí, para un 90% indicando que conocer el flujo de caja es clave para las finanzas de su empresa y las expectativas de permanencia en el mercado, que cada vez es más competitivo y 4 personas respondieron que no, para un 10%.

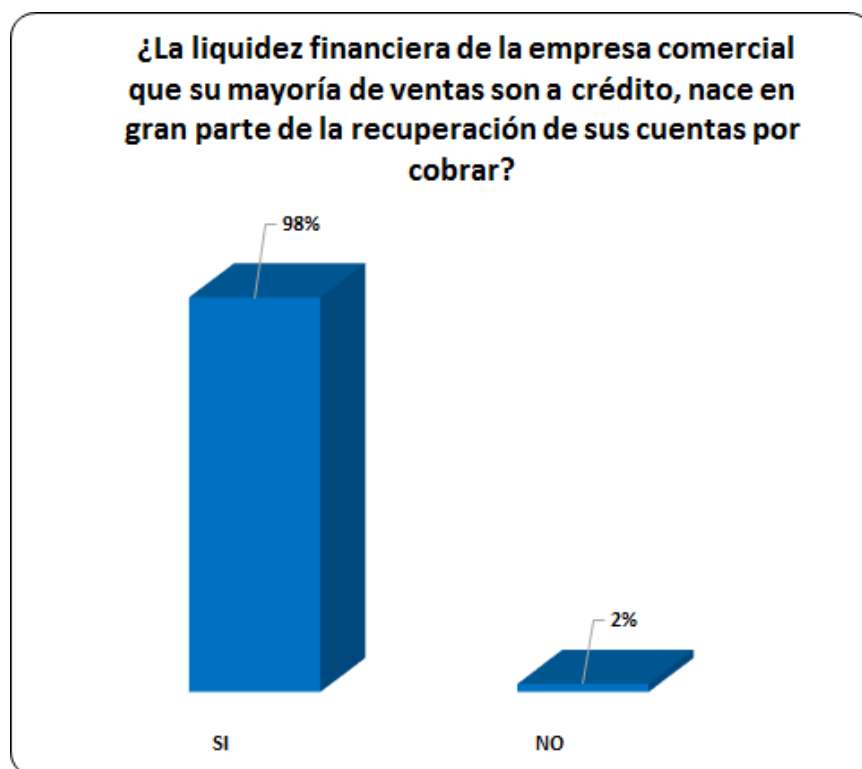
### Variable N°3. Flujo de caja

**Cuadro N°17 ¿La liquidez financiera de la empresa comercial que su mayoría de ventas son a crédito, nace en gran parte de la recuperación de sus cuentas por cobrar?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 39 | 1  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°17 ¿La liquidez financiera de la empresa comercial que su mayoría de ventas son a crédito, nace en gran parte de la recuperación de sus cuentas por cobrar?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 39 personas contestaron que sí, para un 98% indicando que la liquidez financiera de la empresa comercial que su mayoría de ventas son a crédito, nace en gran parte de la recuperación de sus cuentas por cobrar y 1 persona respondió que no, para un 2%.

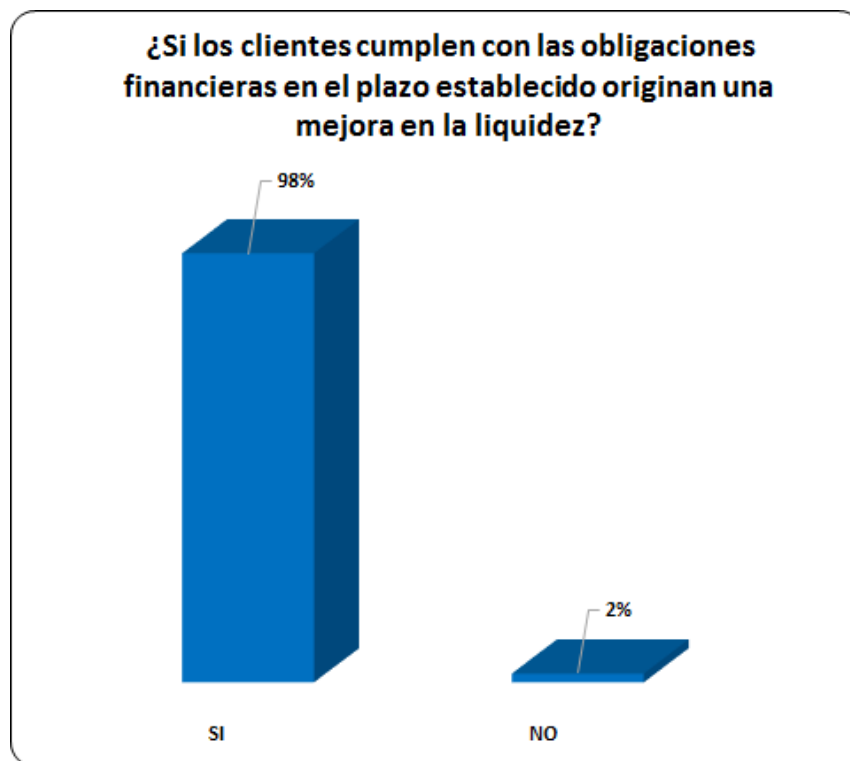
### Variable N°3. Flujo de caja

**Cuadro N°18 ¿Si los clientes cumplen con las obligaciones financieras en el plazo establecido originan una mejora en la liquidez?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 39 | 1  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°18 ¿Si los clientes cumplen con las obligaciones financieras en el plazo establecido originan una mejora en la liquidez?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 39 personas contestaron que sí, para un 98% indicando que si los clientes cumplen con las obligaciones financieras en el plazo establecido originan una mejora en la liquidez y 1 persona respondió que no, para un 2%.

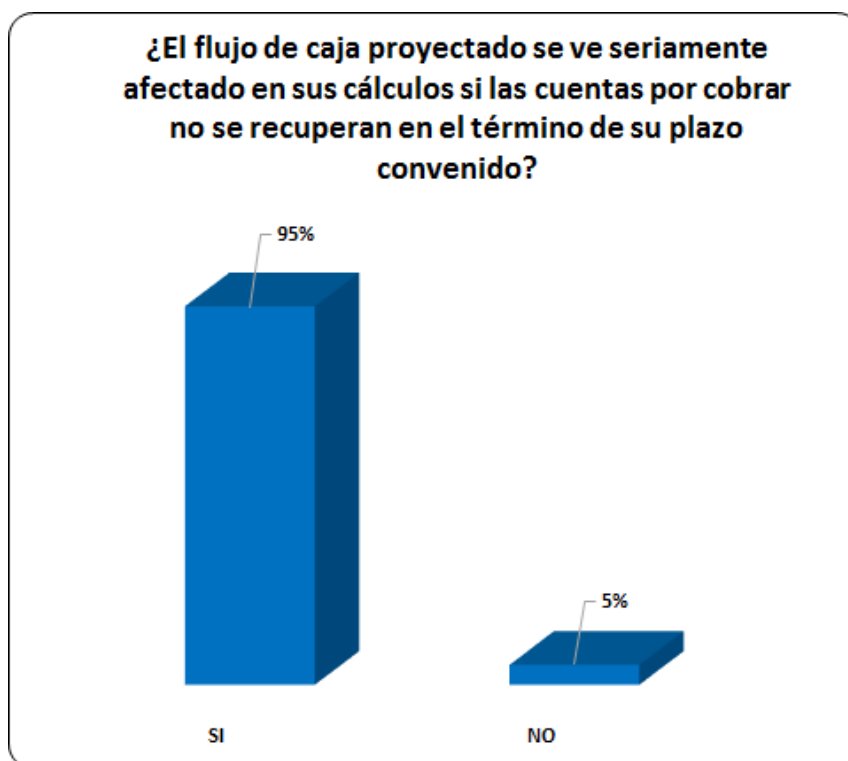
### Variable N°3. Flujo de caja

**Cuadro N°19 ¿El flujo de caja proyectado se ve seriamente afectado en sus cálculos si las cuentas por cobrar no se recuperan en el término de su plazo convenido?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 38 | 2  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°19 ¿El flujo de caja proyectado se ve seriamente afectado en sus cálculos si las cuentas por cobrar no se recuperan en el término de su plazo convenido?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 38 personas contestaron que sí, para un 95% que considera que el flujo de caja proyectado se ve seriamente afectado en sus cálculos si las cuentas por cobrar no se recuperan en el término de su plazo convenido y 2 personas respondieron que no, para un 5%.

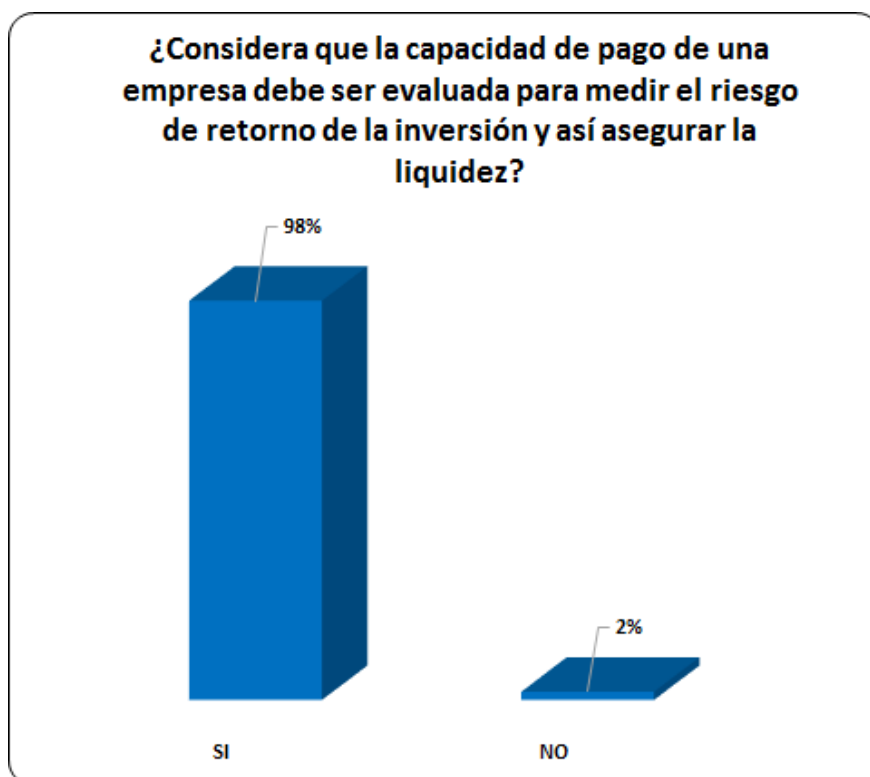
### Variable N°3. Flujo de caja

**Cuadro N°20 ¿Considera que la capacidad de pago de una empresa debe ser evaluada para medir el riesgo de retorno de la inversión y así asegurar la liquidez?**

| Personas | Sí | No | Total |
|----------|----|----|-------|
| Clientes | 39 | 1  | 40    |

Elaborado por: Arroyo, 2021

**Gráfico N°20 ¿Considera que la capacidad de pago de una empresa debe ser evaluada para medir el riesgo de retorno de la inversión y así asegurar la liquidez?**



Elaborado por: Arroyo, 2021

Del total de la muestra 39 personas contestaron que sí, para un 98% indicando que la capacidad de pago de una empresa debe ser evaluada para medir el riesgo de retorno de la inversión para así asegurar la liquidez y 1 persona respondió que no, para un 2%.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones: Cuestionario para los empleados**

De las respuestas obtenidas a la pregunta uno sobre las cuentas por cobrar, aplicada a los colaboradores de la empresa, se concluye que la totalidad de los encuestados concuerdan en conocer a qué se le llama cartera de crédito.

Con la pregunta número dos realizada a los empleados, sobre si consideran que las empresas generan ventas al crédito, con la finalidad de mantener la cartera de clientes, se obtuvo que el 86% de los encuestados considera que las ventas a crédito se generan para conservar los clientes, el restante 14% considera que no se crean con ese objetivo. La misma pregunta realizada a las empresas da un resultado muy cercano al anterior ya que el 85% indica que sí se crean para conservar los clientes y el 15% opina que no se originan para ese fin.

Con relación a la pregunta tres, sobre el plazo otorgado a los clientes para la cancelación de la deuda, el 55% de los colaboradores que indica que no se cumple con lo consultado, es porque ellos se refirieron a aquellos clientes que, por razones especiales, la Gerencia General les aprueba plazos mayores. Con respecto a la misma pregunta realizada a las empresas el 65% indicó que el plazo del crédito es menor a tres meses mientras que el 35% dijo que no es menor a ese plazo de tiempo.

Ante las preguntas de si la empresa se garantiza el pago oportuno de las cuentas por cobrar por medio de un documento firmado, todos los colaboradores coinciden en decir que la empresa sí solicita que los clientes que compran al crédito, firman un documento por el monto y plazo del crédito otorgado, el cual deben firmar en el acto que se les comunica la aprobación del mismo, aunque en la pregunta # 6 la mayoría concuerdan en que hay casos especiales en que la Gerencia aprueba que se les otorgue crédito sin que firmen ningún documento, basándose en el volumen de compras que van a realizar.

A la pregunta de si las políticas y términos del crédito están bien establecidas, el 82% de los entrevistados coinciden en que se debe tener esta información por escrito y que sea de conocimiento del personal del departamento de cuentas por cobrar.

A la pregunta de si antes de aprobar un crédito, se hace un estudio sobre la solvencia y el riesgo de cada cliente, la mayoría de los encuestados coincide en que, por los documentos

solicitados, solo se puede valorar el riesgo, pero para conocer sobre la solvencia económica, no tienen cómo comprobar la información brindada por los potenciales clientes.

Ante la consulta sobre si se le daba el seguimiento necesario a cada cliente que se le otorga créditos para poder mantener su cuenta activa y sin retrasos en el pago, la mayoría coincide con que no se puede hacer eso y que no sienten tener responsabilidad porque como no tienen empresas o rutas asignadas, si no que cada cliente puede ser analizado por diferentes personas en un mismo mes.

La totalidad de los colaboradores encuestados, coinciden en que las cuentas por cobrar inciden directamente en la liquidez de la empresa, por cuanto a mayor cantidad de cuentas por cobrar, menor disponibilidad de efectivo existe, por cuanto la empresa ha adquirido el producto vendido, aunque se esté esperando el pago que le permita recuperar su inversión así como el porcentaje de utilidad que se desea recibir de la venta, también coinciden en que el rubro de cuentas por cobrar está debidamente identificado y clasificado en los estados financieros de la empresa.

Con relación a la segunda variable, que es la cartera en mora, se obtiene los siguientes resultados:

La totalidad de los colaboradores encuestados, coincide en que la empresa realiza mensualmente un análisis de antigüedad de saldos con la finalidad de mantener actualizados los saldos de la misma, y disminuir la morosidad.

Con la pregunta de si la empresa ha tercerizado el cobro de las cuentas por cobrar que han caído en morosidad, los funcionarios indican que la empresa es la que busca cobrar sus cuentas con la finalidad de no afectar su flujo de efectivo al tener que conceder un porcentaje de su dinero a terceros.

La mayoría de los encuestados indica que con la firma del documento que sirva de soporte para la adquisición del crédito, el cliente se siente motivado y obligado para cumplir con su obligación.

La totalidad de los encuestados coincide en que, al otorgarle el crédito a los clientes, se origina una relación obligacional entre las partes involucradas, además que, al darse el crédito, se incrementan las ventas y esto hace que los clientes tengan a su disposición los artículos que satisfagan sus necesidades.

Con relación a la tercera variable, del flujo de caja, se logró obtener que la totalidad de los colaboradores encuestados coinciden en que este estado se revisa y realiza mensualmente, con la finalidad de conocer sobre la liquidez del negocio, que se refiere a la facilidad de convertir los activos corrientes en efectivo, además que este estado permite predecir sobre los futuros excedentes que obtenga la empresa, lo que le facilitará la identificación de futuras contingencias y así prepararse para la atención y poder enfrentarla de la mejor manera, además de contar con datos que permitan decidir sobre nuevas inversiones de capital, pago de deudas o de dividendos, dado que al contar con esta información, se facilita la toma de decisiones.

Otro aspecto en el que coinciden los encuestados es que, para poder realizar el flujo de efectivo, es necesario que se identifiquen y clasifiquen de manera adecuada todos los gastos e ingresos de la empresa, para utilizarlos en su elaboración y de esta forma lograr un eficiente control de los dineros de la empresa.

### **Conclusiones: Cuestionario para los clientes**

Con relación a la primera variable, Cuentas por cobrar, se obtiene los siguientes resultados:

En cuanto a la pregunta número tres la mayoría de los encuestados el 75% de los representantes de las empresas aseguran que el crédito que le otorga la empresa es de disponibilidad inmediata, situación que hace que sí puedan satisfacer sus necesidades comerciales, y el restante 25% opinan que no es así.

Un factor muy importante a evaluar es el medio de pago que utilizan los clientes para realizar la cancelación de las cuentas, con lo se concluye que el servicio de cobrador es utilizado por el 43% de las empresas consultadas y el 57% dice que sí ha hecho uso de ese sistema de pago, aunque sigue siendo un método muy seguro en cuanto a que la mayoría de empresas indican que no han sufrido inconvenientes por incumplimiento en la cobranza mediante el cobrador para el 67% del total de empresas y el 33% que si han sufrido de algún tipo de inconveniente.

Con la creación de sistemas alternativos para realizar pagos la pregunta número cinco, les hace la consulta a los encargados de las empresas que si utilizan otro medio para realizar sus pagos que no sea con el cobrador y el resultado concluye que el 88% sí hacen los pagos por otros medios y solamente un 12% dicen que no utilizan otro medio de pago.

Con relación a la segunda variable, Cartera en mora, la pregunta que si considera que la gestión de cobranza que realiza la empresa es la óptima el 50% de los encuestados indica que sí es la óptima, y al consultarles también que si la información del estado de cuenta de su compromiso financiero lo recibe en forma periódica y puntual el 55% dice que sí les llega en forma precisa, se observa que una gran parte de los encuestados dicen que la gestión de la empresa en la cobranza no es buena y que el dato de su estado de cuenta no les está llegando en forma puntual, estos son detalles muy importantes que se deben de tomar en cuenta.

La mayoría de los encuestados indica que el deudor asume su compromiso de pago mediante la firma de un instrumento financiero, y que con su firma el deudor otorga prioridad en el pago para no caer en niveles de morosidad altos, además están al tanto que al no cumplir los compromisos económicos en el plazo acordado existen restricciones o el cobro de intereses moratorios y que sí existe una relación obligacional entre ambas partes.

En cuanto a la variable número tres, flujo de caja, se concluye lo siguiente:

La mayoría de los clientes el 98% expresa que mantener un flujo de caja positivo ayuda a que la empresa proveedora de mercancías o servicios pueda ser más eficiente y eficaz en su operación, el 95% indican que, en la toma de decisiones, la información reportada por el flujo de caja es relevante y que permite definir la viabilidad de las oportunidades de negocio, establecer la necesidad de obtener un financiamiento, realizar una inversión o cumplir con las obligaciones económicas.

En la pregunta que, si la liquidez financiera de la empresa comercial que su mayoría de ventas son a crédito, se ve directamente influenciada en la recuperación de sus cuentas por cobrar; la gran parte de los encuestados dijeron que sí para un 98%, lo que contrasta con la consulta que si los clientes cumplen con las obligaciones financieras en el plazo establecido originan una mejora en la liquidez el mismo 98% expresaron que es verdadero que la liquidez mejora, y que no recuperar en el término de su plazo convenido las cuentas por cobrar el flujo de caja proyectado se ve seriamente afectado en sus cálculos el 95% dice que sí lo afecta en forma importante.

## **Recomendaciones**

Con relación a la pregunta número dos se recomienda una capacitación a los colaboradores de EmpafriSA del área de crédito y cobro para que los encuestados nivelen el conocimiento en cuanto a cuáles son los objetivos por los que se crean las cuentas por cobrar; que pueden ser con fines económicos o con fines comerciales.

Con relación a las cuentas por cobrar que tienen plazos mayores a los tres meses, se recomienda que estos clientes se clasifiquen en forma independiente a la generalidad, porque si alguno de los colaboradores desconoce de este tratamiento, puede llegar a registrarlos como clientes en mora.

Se recomienda que para una mejora en la comunicación y para evitar que en un futuro nuevos colaboradores caigan en el error, al indicar que si no firma un documento de respaldo no se hace acreedor a un crédito, se deje por escrito que la gerencia general a discreción puede otorgar crédito a ciertos clientes, aunque no firmen ningún documento.

Para mantener en conocimiento del personal del departamento de cuentas por cobrar y cualquier otro funcionario sobre las políticas y términos de los créditos y cobranza, se debe de confeccionar un manual de procedimientos

Para revisar la solvencia económica de los potenciales clientes, se recomienda que en el manual de procedimientos esté establecida la creación de un comité de crédito, que sea el que apruebe los créditos especiales y que esta función no siga recayendo solamente en el gerente.

Para poder mantener las cuentas en el orden establecido y que no caigan en mora, es preciso que en el manual de procedimientos se deje plasmada una división territorial y que cada área se asigne directamente a una persona en específico siendo el ejecutivo de cuentas para la debida administración de las cuentas por cobrar.

Se recomienda que en el momento que se le aprueba el crédito a un cliente se le haga la salvedad de que el crédito es de disponibilidad inmediata, pero que depende de la zona geográfica en donde se debe efectuar la entrega, existen días establecidos por lo que la entrega del producto está sujeta a ese cronograma y que no se mal entienda que el crédito no es de disponibilidad inmediata con lo que se pueda ver afectada la satisfacción de su necesidad.

El método de pago por medio del cobrador es una de los más usados entre los clientes y se debe de seguir ofreciendo, pero es evidente que la mayoría de los ellos utiliza

otros medios para responder por sus obligaciones económicas, en aras de ofrecer mayor cantidad de opciones de pago se recomienda la apertura de una línea para pagos por medio del sistema de pago electrónico Sinpe Móvil ya que la presencia de la pandemia Covid-19 ha acelerado el uso de los servicios electrónicos dando facilidad y rapidez, además de apertura de cuentas bancarias en diferentes bancos y contar con la opción de cargos automáticos a tarjetas de crédito o débito.

Incluir en el manual de procedimientos la necesidad y la obligatoriedad de enviar los estados de cuenta a todos los clientes en forma periódica y puntal; esto para que los clientes estén al tanto del monto y de las fechas de pago y para que la empresa este ejerciendo su recordatorio para que realicen el pago en el plazo establecido y se vea mejorada la recuperación y por ende la mejora en la liquidez.

Reforzar en los colaboradores, lo referente a flujo de caja esto con el fin de que todos sepan interpretar los resultados y que evidencien los beneficios de generar este reporte y el apoyo que otorga a la toma de decisiones.

Con la creación del comité de crédito, se implementan las reuniones semanales para medir el comportamiento de los clientes y poder identificar en forma anticipada signos de atraso para poder medir con antelación el efecto que causará en la liquidez de la empresa y en su operación. Fomentando el pago por adelantado con un descuento extra para que la recuperación de la inversión sea antes de la fecha pactada.

The background of the cover is a photograph of red beans. Some beans are scattered on a rustic wooden surface, while others are contained within a light-colored wooden bowl. A piece of burlap fabric is also visible, partially covering the wooden surface. The text is overlaid on this image in a bold, black, sans-serif font.

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CAPITULO VI. PROPUESTA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR  
COBRAR EMPAFRISA**

**ESTUDIANTE  
ARROYO GUILLÉN SANDRO**

**SAN JOSÉ COSTA RICA, ABRIL 2021**

## CONTENIDO

|   |         |
|---|---------|
| Contenido   | 109     |
| Justificación   | 110     |
| Objetivo General  | 110     |
| Objetivos Específicos   | 110     |
| Propuesta   | 111     |
| Capacitaciones  | 112     |
| 1. Crédito y Cobro Comercial  | 112     |
| Módulo N°1: Organización del Crédito y la Cobranza.                 | 112-114 |
| Módulo N°2: Etapas del Análisis de Crédito                          | 114     |
| Módulo N°3: Evaluación Cuantitativa de la capacidad de pago.        | 114-115 |
| Módulo N°4: Plan de cobranza  | 115-116 |
| Módulo N°5: Control de la cobranza                                  | 116     |
| 2. Preparación y Presentación de Informes de Cobranza de Alto Nivel | 116-117 |
| 3. El Ciclo Financiero Contable de la Gestión de Crédito y Cobranza | 117     |
| Módulo N°1: Crédito y Cobranza 1                                    | 117-119 |
| Módulo N°2: Crédito y Cobranza Avanzado                             | 119     |
| Módulo N°3: Análisis de Riesgo en el Crédito y Cobro                | 119-120 |
| Módulo N°4: Cómo Mejorar la Gestión de Cobro Telefónica             | 120-121 |
| Módulo N°5: Cobro Legal Estratégico                                 | 121-122 |
| SAP HANA  | 122-124 |
| Ventajas técnicas de SAP HANA                                       | 124-125 |
| Beneficios que ofrece SAP HANA a la organización:                   | 125-126 |
| Principales soluciones que ofrece SAP HANA                          | 126-128 |
| Distribuidores en Costa Rica de SAP HANA                            | 128     |
| Empresas que utilizan SAP HANA en Costa Rica                        | 128     |
| Cuentas por cobrar  | 129     |
| Requisitos Persona Jurídica y Requisitos Persona Física             | 130-133 |
| Gestión de Cobranza   | 133-135 |
| Anexos  | 136-146 |

## Justificación

Basado en los resultados del trabajo de investigación se evidencia la necesidad de un manual de procedimientos que sirva de guía para realizar los procedimientos de cobranza en la compañía Empafriisa, en el cual se detallan las políticas a seguir para el manejo eficiente de la cartera de cobro con el fin de poder garantizar la correcta recuperación en el tiempo establecido.



## Objetivo General

Proponer un Manual de Procedimientos para recuperar las cuentas por cobrar mayores a sesenta días.

## Objetivos Específicos

Programar capacitaciones

Especificar los apartados del manual de funciones

Determinar los responsables de cada apartado del Manual



## Propuesta



El presente Manual de Procedimientos, cumple el objetivo de:

- ✓ Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre las funciones específicas que se deben cumplir, tanto en dependencia como en coordinación para el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.
- ✓ Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.

Con la implementación del Manual de Procedimientos la empresa podrá analizar la cantidad y tiempos de realización de tareas que desempeña un colaborador y mejorar la efectividad del trabajo en la administración de las cuentas por cobrar de acuerdo a sus conocimientos, destrezas y habilidades.

El Manual de Procedimientos es una herramienta indispensable para la implementación del sistema de control interno, en éste se deben incluir todas las actividades a realizar con respecto a la administración de las cuentas por cobrar y establecer las responsabilidades de los funcionarios implicados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es un componente importante en el sistema de control interno de la empresa.

## Capacitaciones



Se establece un programa de capacitaciones en torno al área del crédito y cobro, y se elabora el cronograma en que se impartirán (Ver Anexo #1). La organización debe tener muy claro lo relevante que es capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades de crédito y cobranza conjuntamente con los demás colaboradores y así poder alcanzar y mantener estándares de calidad y una toma de decisiones congruente con la cultura organizacional, metas y objetivos de una empresa.

La incorporación de hábitos de innovación y de eficiencia en la empresa supone la puesta en marcha de programas de capacitación permanente, con incentivos y beneficios para el empleado, pero también con resultados concretos en productividad y ventajas competitivas que se reflejan en las finanzas de la empresa.

Las capacitaciones que se impartirán en la empresa Empafrisa son las siguientes tres:

1. **Crédito y Cobro Comercial (duración 12 horas)**, que está compuesto por los siguientes módulos y temas a tratar en cada uno de ellos.

### **Módulo N°1: Organización del Crédito y la Cobranza.**

- ✓ Entorno Externo del Crédito y Cobranza

Liquidez de la compañía

Tasa de interés



Inflación  
 Tendencias Macroeconómicas  
 Tipología de la Industria  
 Estructura Legislativa y Judicial  
 Competidores y sus condiciones de crédito  
 Elasticidad de las ventas en relación al crédito

Los productos sustitutos y sus condiciones de crédito

Perfil de los clientes

✓ Entorno Interno del Crédito y la Cobranza

Tamaño de la empresa

Volumen y dispersión de las ventas

Estado del flujo de caja

Nivel de endeudamiento

Costo y acceso de la empresa al crédito

Margen de utilidad de los productos o servicios

Estructura económica y financiera de la empresa

Sensibilidad de las ventas a crédito

✓ Estructura de la Unidad de Cobranza

Dependencia de la unidad de crédito y cobranzas

Relaciones con otras áreas de la empresa

Mercadeo y ventas

Gerencia general

Abogados de la empresa

Tesorería

Departamento de contabilidad

Departamento de informática

Funciones del departamento crédito y cobranza

Personal de crédito y cobranza

Jefe del departamento de crédito y cobranza

El personal del departamento de crédito y cobranza

Políticas de crédito y cobranza



## Cómo poner en práctica una política de crédito y cobranza

### Tecnología

#### **Módulo N°2: Etapas del Análisis de Crédito**

- ✓ Evaluación preliminar del solicitante

Llenado de solicitud de crédito y entrega de información

Verificación y evaluación de datos

Obtención de conclusión preliminar

- ✓ Obtención de información relevante

Información financiera

Información de Mercado

Información de la gestión administrativa

Información de la gestión productiva

- ✓ Evaluación de la capacidad de pago

- ✓ Evaluación cualitativa

Evaluación de mercado

Evaluación de la administración de la empresa

Evaluación técnica

- ✓ Evaluación cuantitativa

- ✓ Evaluación de la situación patrimonial

- ✓ Evaluación de la segunda fuente de pago

- ✓ Decisión del crédito

#### **Módulo N°3: Evaluación Cuantitativa de la capacidad de pago.**

- ✓ Índices financieros de balanceo y estado de resultados

Índices de Liquidez

Índice de liquidez corriente

Razón Acida

Periodo medio de cobro

Permanencia de las existencias

Periodo medio de pago

Capital de trabajo

Índices de endeudamiento

Endeudamiento total  
 Endeudamiento a corto plazo  
 Endeudamiento a largo plazo

Índices de rentabilidad

Rentabilidad sobre el patrimonio  
 Rentabilidad sobre las ventas  
 Rentabilidad operacional sobre las ventas  
 Rentabilidad sobre los activos

Eficiencia de los activos fijos

- ✓ Proyección del flujo de caja
- ✓ Proyección del estado de resultados
- ✓ Fijación de montos del crédito

**Módulo N°4: Plan de cobranza**

✓ Componentes del plan de cobranza

Etapas de la cobranza

- Preventiva
- Administrativa
- Cobro Judicial

Segmentación de la cartera

- Según método ABC
- Segmentación por días mora

Medios de cobranza

Estado de cuenta  
 Aviso de vencimiento  
 Carta recordatoria estándar  
 Carta específica  
 Telecobro  
 Visita del cobrador o supervisor

Matriz de cobranza

## **Módulo N°5: Control de la cobranza**

✓ Instrumentos de control

Informes de cobranza

Facturas por cobrar

Estado de cuenta de clientes

Antigüedad de las cuentas por cobrar por cliente

Cartera en cobro judicial

Notas de crédito y débito pendientes

Gestión de cobranza telefónica

Control visitas de cobradores

Gestiones de cobranza por cliente

Informe diario de recaudación

Efectividad de los cobradores

Presupuestos de cobranza

Índices de cobranza

Rotación de las cuentas por cobrar

Plazo medio de cobro

Porcentaje de créditos sobre las ventas

Porcentaje de incobrables

Costo de la cobranza

Efectividad de las visitas

## **2. Preparación y Presentación de Informes de Cobranza de Alto Nivel (duración 12 horas)**, que está compuesto por los siguientes temas:

- ✓ La medición y monitoreo constante. Clave del éxito
- ✓ La planeación y la estadística en el cobro
- ✓ Principales indicadores de cobranza
- ✓ Los estándares de cobro
- ✓ Los informes de cobro

**Funciones**



- ✓ Imagen y proyección
  - ✓ Tipos de informes y tipos de gráficos
  - ✓ Aspectos básicos en el informe formal
  - ✓ Aspectos básicos en el informe interno
  - ✓ Los informes de cobro de control diario y de cierre mensual
  - ✓ Los sistemas de información en la gestión de cobros
  - ✓ Los informes periódicos formales:
- Cómo debe ser los informes a gerencia
- Aspectos básicos en el informe formal para gerencia
- ✓ Los informes adicionales al cobro

### **3. El Ciclo Financiero Contable de la Gestión de Crédito y Cobranza (duración 72 horas)**, que está compuesto por los siguientes módulos y temas a tratar en cada uno de ellos.

#### **Módulo N°1: Crédito y Cobranza 1**

- ✓ El carácter y el temperamento
- ✓ Inteligencia emocional

##### Definición

El cociente de éxito

Las relaciones humanas y el trabajo

El desarrollo de la inteligencia emocional a través de:

Desarrollo de autoconciencia

Examinar nuestros juicios y valoraciones

Sintonizarnos con nuestros sentidos

Sintonía con nuestros sentimientos

Averiguar nuestras intenciones

Prestar atención a nuestras acciones

Control total de las emociones

Detectar y controlar nuestros pensamientos automáticos

Control de la ansiedad

## Uso de la relajación

Tomar control de pautas de nuestros comportamientos

## Automotivación

- ✓ Estándares de crédito

El crédito flexible

El crédito intermedio

El crédito inflexible

- ✓ La organización del crédito y manejo del riesgo

- ✓ Las garantías

- ✓ Técnicas básicas de cobranza

- ✓ El origen del cobro

- ✓ Definición de cobrar

- ✓ El proceso de cobranza

El cobro como gestión

La ejecución del cobro

- ✓ El ejecutivo de cobro

Características

- ✓ Organización y funciones básicas en un departamento de crédito y cobro

Ubicación del Depto. de crédito y cobro en las organizaciones

Algunas funciones y procesos

- ✓ Manejo y clasificación de la cartera

- ✓ Las políticas de cobro

- ✓ Principal función del Depto. de crédito y cobro

- ✓ Cómo debe ser la gestión de cobros

- ✓ Procedimientos y medios de cobro

- ✓ Técnicas de cobro telefónicas

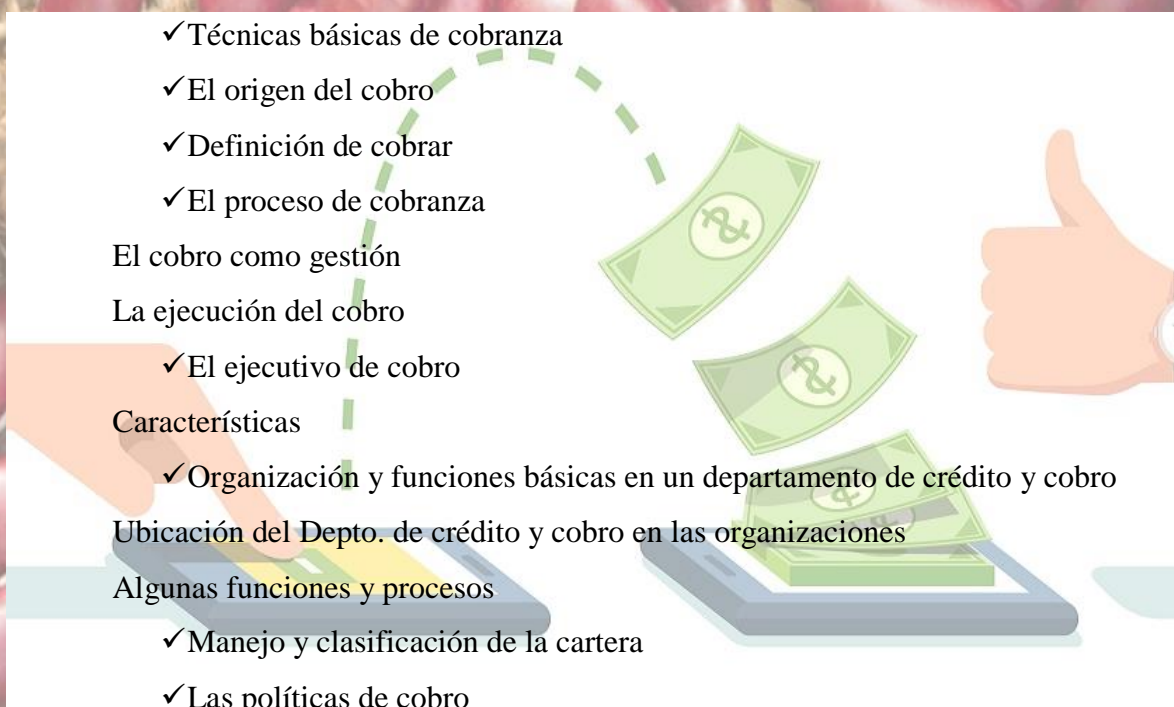
- ✓ Técnicas de cobro por correo electrónico

- ✓ Técnicas de cobro por visita

- ✓ Bases para mejorar la cobranza

- ✓ La información formal e informal (herramienta de cobro)

- ✓ Los sistemas de información es la gestión de cobros



- ✓ Cómo mejorar los índices de cobro (algunos puntos clave)
- ✓ Técnicas básicas de la administración del tiempo

Prioridades versus urgencias

Pasos para preparar una lista de acción diaria en base a prioridades

### **Módulo N°2: Crédito y Cobranza Avanzado**

- ✓ Técnica de comunicación

Exteriorización

Asertividad

Atención dinámica

Crítica

Comunicación de equipo

- ✓ Técnicas de cobro para clientes difíciles
- ✓ Técnicas de cobro y negociación
- ✓ Manejo de metas y objetivos en el cobro
- ✓ El servicio al cliente en un departamento de cobros

Efectos de la cultura de servicio al cliente en las empresas

Las leyes de servicio al cliente

La ley de la primera impresión

Ley de la cosecha

La segunda ley de la termodinámica

- ✓ Clima organizacional

Percepción versus realidad del clima organizacional

- ✓ Cómo crear un excelente ambiente en el trabajo

### **Módulo N°3: Análisis de Riesgo en el Crédito y Cobro**

- ✓ El ciclo financiero para el éxito del negocio
- ✓ La venta a crédito y la competencia
- ✓ El análisis del riesgo

Factores que aumentan el riesgo

Factores externos

Factores internos

- ✓ Las políticas de crédito y cobro y cómo ayudan a disminuir el riesgo



- ✓ Que debe incluir como mínimo una buena política de crédito
- ✓ Elementos básicos en el análisis del “riesgo-crédito”
- ✓ El cliente y todo lo que eso conlleva
- ✓ Modelos para medir el riesgo
- ✓ Los límites de crédito
- ✓ La capacidad de pago
- ✓ Las garantías

El pagaré

La letra de cambio

La prenda

- ✓ Las compañías de información crediticia
- ✓ La gestión de cobro como complemento de crédito

El vendedor y el cobro

La venta segura=cobro seguro

- ✓ Cómo debe ser la gestión de cobros
- ✓ Preparación y presentación de informes
- ✓ El factoreo en Costa Rica

Beneficios

#### **Módulo N°4: Cómo Mejorar la Gestión de Cobro Telefónica**

- ✓ Los gestores de cobro

Características

- ✓ La gestión telefónica de alto nivel
- ✓ Factores de éxito en la gestión telefónica específica

Factor estructural

Factor información

Factor de seguimiento y monitoreo

¿Cómo debe ser una llamada de cobro?

Preparación y planeación de la llamada

Cuerpo de la llamada

Cierre de la llamada

Factor gestión



✓ Conductas en la comunicación

Conducta Pasiva Sumisa

Conducta Pasiva Agresiva

Conducta Agresiva

Conducta Asertiva

✓ Técnicas de liderazgo básicas

✓ Claves de liderazgo

✓ Principios de liderazgo

✓ 5 Tentaciones de un Gerente

El deseo de proteger la posición y la carrera.

El deseo de ser querido

Estar completamente seguro de tomar la decisión correcta

El deseo que haya armonía

El deseo de ser invulnerable

✓ El trabajo en equipo

✓ Definición administración del tiempo

✓ Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo

✓ Filosofía fundamental de la administración del tiempo

✓ ¿Cómo manejar los imprevistos o contratiempos?

✓ Mitos en el manejo del tiempo

✓ Técnicas con el Outlook

**Módulo N°5: Cobro Legal Estratégico**

✓ Los procesos civiles

✓ El proceso sumario

✓ La letra de cambio

Requisitos

✓ El pagaré

Aspectos del pagaré

✓ La prenda

Elementos

✓ El cobro Pre-legal y Legal (visión estratégica)

- ✓ Procedimientos y medios de cobro pre-legal
- ✓ Técnicas básicas de negociación en el cobro pre-legal y legal

Negociación dura

Negociación blanda

Negociación basada en principios

Negociación Objetiva

- ✓ Anti-técnicas de negociación en el cobro pre-legal
- ✓ El arreglo de pago como opción en la negociación de cobro pre-legal y legal
- ✓ El cobro legal estratégico
- ✓ Políticas para determinar cobro legal
- ✓ Factores de éxito en la gestión de cobro legal
- ✓ El cobro judicial
- ✓ La demanda
- ✓ La demanda ejecutiva
- ✓ El efecto conciliatorio en la gestión de cobros
- ✓ La visión del negocio, en la gestión de cobro legal

**SAP** **HANA**  
®

- Se coordina con la empresa proveedora del sistema SAP HANA que es una base de datos in-memory de alto rendimiento que acelera la toma de decisiones y acciones basadas en datos en tiempo real y da soporte a todas las cargas de trabajo, con las analíticas avanzadas más amplias sobre datos multimodelo, on-premise y en la nube, esto para que brinden apoyo y acompañamiento en el proceso de aprendizaje y

actualización del personal con todas las facilidades que posee y así potenciar el sistema SAP HANA con el que cuenta la Empafrisa actualmente.

Con este sistema se puede observar las ventajas técnicas y organizacionales que ofrece esta nueva tecnología que entrega SAP. El mundo en general se encuentra con la necesidad de usar dispositivos y manejar el contenido que cada una de ellos muestra, estos son factores que han influenciado los hábitos de consumo para cubrir estas necesidades.

En un panorama digital y una estructura organizacional acorde para saber en que poner atención al momento de generar una evolución tecnológica que atienda a cada uno de los requerimientos, SAP HANA está cambiando la manera de generar información y cubrir necesidades de las organizaciones no solo con los sistemas SAP sino como una base de datos.

SAP HANA es una plataforma para la creación y el despliegue de la próxima generación de aplicaciones en tiempo real, lo que permite resolver desafíos de procesamiento y análisis de datos de manera instantánea y sin intermediarios, al mismo tiempo que lo realiza con los datos transaccionales de una organización. Es por esto que se apoya en las nuevas tecnologías y está desarrollada en ellas y así brindar a todos sus clientes la mejor manera de poder procesar, consultar y modificar datos en tiempo real. Ayuda no solamente a ver la información en tiempo real, sino que también a simular datos complejos, modelamiento de los mismos y control de escenarios hacia dónde va tu organización. SAP HANA al ser una aplicación memoria puede mostrar información rápidamente de manera eficaz enfocado a lo que realmente necesita.

Así mismo SAP HANA también ofrece soluciones en la nube, para estar conectado siempre para poder tener información al instante rápidamente y sin importar la cantidad de información que tenga la base de datos. La idea y la necesidad en esta nueva era digital es reducir el costo en infraestructura, para esto se requiere contar con el apoyo de una data center o servicios web.

SAP HANA es una solución de base de datos en memoria que ofrece SAP, es una combinación de hardware y software que optimiza las tecnologías basadas en columnas, filas y objeto. Gracias a esto se puede exportar las capacidades de procesamiento que permite mantener enormes cantidades de datos en memoria y que hace de vital importancia considerar

los niveles de comprensión como una variable para determinar el dimensionamiento de la base de datos en memoria de SAP HANA.

SAP HANA se maneja a través de una infraestructura licenciada por SAP para poder mantener y soportar la gran cantidad de información que posee una empresa, es una combinación de hardware y software que dan como resultados varias ventajas técnicas como ser una base de datos inteligente.

En SAP HANA todo es procesado desde el mismo servidor de base de datos donde está especialmente creado para que el procesamiento sea más rápido u accesible de manera inmediata, lo que genera espacio para innovación y mejoramiento en la productividad. SAP HANA ofrece a nivel de infraestructura de TI y de solución tecnológica de TI una revolución

ya que antes el procesamiento era más lento y engorroso en cambio la base de datos de HANA aprovecha el bajo costo de la memoria, la capacidad de procesamiento de datos de los procesadores multi núcleo y el acceso rápido de los datos a través de unidades de estado sólido y así ofrece un mejor rendimiento de las aplicaciones analíticas y transaccionales ya que la data reside en la memoria.

Es una base de datos inteligente donde deja la información más utilizada en la memoria para ser consultada más rápido y la que no está ahí se encuentra disponible a nivel del disco duro.

Ventajas técnicas de SAP HANA:

Innovaciones de Hardware:

- ✓ Arquitectura Multi-core
- ✓ Escalable en paralelo con muchos blade
- ✓ 64-bit de espacio direccionable
- ✓ 100 gigas poe segundo de rendimiento de datos
- ✓ Disminución dramática en el precio/rendimiento

Innovaciones de Software:

- ✓ Almacenamiento de filas y columnas
- ✓ Compresión
- ✓ Particiones (las tablas son divididas en sub-tablas)
- ✓ No hay tablas agregadas
- ✓ Insertan solo deltas

Cómo SAP HANA es una base de datos inteligente por ende al modificar un campo específico de una información ya agregada sólo será modificado al campo que fue insertado con anterioridad y realizará una lectura exhaustiva entre toda la información y los registros que hay para saber dónde modificar los datos.

Beneficios que ofrece SAP HANA a la organización:

- ✓ Toma de decisiones en tiempo real
- ✓ El acceso al análisis de datos
- ✓ Creación rápida y fácil de estadísticas empresariales adecuándolas a la necesidad del negocio
- ✓ Acelerar los procesos del negocio
- ✓ Aumentar la velocidad de información tales como son la planificación, la previsión, la fijación de precios y ofertas entre otros.
- ✓ Eliminar las limitaciones para el análisis de grandes volúmenes de datos, tendencias, minería de datos y análisis predictivo.

- ✓ Mejorar la eficiencia de TI en cuanto a la administración, gestión y volumen de datos.

Dónde podemos implementar SAP HANA dentro de nuestra organización ya que esto puede realizarse dentro de varios escenarios o casos de uso que vamos a mencionar a continuación.

#### a) HANA PLATAFORMA (Datamart)

Este va a apoyar, acelerar y mejorar el procesamiento de los datos de un datamart incluyendo que se conecta una base de datos externa que puede ser cualquiera un SQL Server o un Oracle que se conecte a la base de datos HANA se va a alimentar de esta y va a mostrar la información al datamart.

#### b) HANA APP PARA SUITE

Cualquier base de datos puede conectarse a través de HANA y HANA hacer el procesamiento y almacenamiento de la información para ser mostrada o publicada e informada a través del SAP BUSINESS SUITE y así apoyar a todo el procesamiento que se necesite.

#### c) HANA ACELERADORES

HANA puede tener una función principal que es mejorar el tiempo de respuesta para que el rendimiento del sistema sea mucho mejor, esto quiere decir que cualquier base de

datos se puede conectar a SAP HANA y SAP HANA puede conectarse a cualquier tipo de sistema y acelerar sus procesos de negocios para así mostrarlo al cliente de manera eficaz y rápida. Esta filosofía de HANA ACELERADORES es el origen de lo que es HANA ahora.

d) **BW EN HANA**

A través de BW HANA es que podemos tener un sistema BW corriendo en una base de datos HANA y acelerar el modelamiento de datos y el procesamiento de recursos.

e) **CLOUD EN HANA**

Conectividad y soluciones específicas para conectarte a la nube e internet y poder dar mejores soluciones y tener accesibilidad a los datos desde donde sea.

f) **BUSINESS ONE EN HANA**

Son para Pymes, por ejemplo.

g) **BUSINESS SUITE EN HANA**

Es que la gran mayoría de nosotros conocemos, es un ERP, CRM, SCM, SRM, etc, puedan estar trabajando sobre SAP HANA para mejorar su proceso de negocios y la toma de decisiones.

Principales soluciones que ofrece SAP HANA:

✓ **SAP FIORI**

Es una plataforma que provee la portabilidad de aplicaciones móviles basadas en SAP NetWeaver, ofrece la habilitación para ser usada desde el PC del usuario, Tablet y Smartphone el cual es soportado mediante lenguaje html5.

✓ **SAP SIMPLE FINANCE**

Es una solución de contabilidad y gestión financiera que abarca la planificación y análisis, la contabilidad, cierres de tesorería y gestión de riesgos financieros. Su implementación puede realizarse tanto en la nube como on premises o de manera híbrida.

✓ **SAP HANA HCP O (HANA CLOUD PLATFORM)**

Es una plataforma que proporciona servicios únicos de base de datos y aplicaciones en memoria. Es un servicio operado por SAP el cual libera de poseer infraestructura a los clientes y disminuye los costos de TI ofreciendo calidad técnica de servicio disponibilidad, escalabilidad y la conexión multi usuario.

✓ **SAP S/4 HANA**

Corresponde a la suite ERP enfocado en el negocio digital el cual está construido en base a la base de datos HANA y ofrece una gama de funciones pensadas para el trabajo a nivel web, utilizando herramientas como SAP FIORI. Esta suite es el futuro de ERP ya que concentrara sus principales funciones en manejar gran cantidad de información.

✓ **THIRD PARTY SYSTEMS**

Soluciones de tercero que pueden conectarse y trabajar directamente con SAP HANA, donde SAP HANA puede conectarse con sistemas que no tienen que ser SAP para poder almacenar la información de los mismos.

✓ **METODOLOGIA SAP ACTIVATE**

Es una nueva metodología; es un cambio profundo en la forma de implementar SAP ya que no sólo se ha renovado su principal línea de productos, sino que también se han redefinido los procesos de implementación y adopción, basándose en una metodología ágil ya que ayudara a construir una solución que cumpla con los requerimientos de su empresa, esta metodología te ofrece las mejores prácticas de SAP, basada en su necesidad para poder implementar o migrar tu sistema SAP.

A nivel de integración y migración hay procesos que se encuentran listos para ejecutar optimizados para S/4 HANA y que cubren lo fundamental de la integración y migración. Permiten aplicar cualquier actualización sin tener que interrumpir el proceso de implementación.

Como metodología puede basarse tanto en Cloud, Híbrido o Móvil, ya que es una aproximación consistente a cualquier modo desarrollo.

Esta metodología se está adaptando a la nueva era digital y a lo que viene para el futuro para los nuevos tipos de proyecto a nivel de SAP.

SAP HANA puede ayudar a su empresa a obtener claridad, optimizar los procesos y acelerar el crecimiento rentable. Es un sistema para administrar negocios grandes, empresas grandes, es un software para gestión de negocios.



En Costa Rica SAP HANA es distribuido por:



SAP HANA es utilizado en nuestro país por empresas como:





- Para el éxito en la gestión de cobranza se va a establecer a continuación las acciones, los requisitos, y las rutas que se deben de seguir para la correcta administración de las cuentas por cobrar, y el mejor desempeño del departamento de crédito y cobro.

Como se muestra en el Flujograma (Ver Anexo #2) y como debe ser lo correcto en el ciclo financiero contable de las cuentas por cobrar se inicia con el acercamiento de un ejecutivo de ventas de la empresa con el posible cliente, después de este contacto lo que se procede el área de crédito y cobro es lo siguiente:



## **Creación del cliente, Facturación y Liquidación de agentes.**

- ✓ El asesor comercial entrega al cliente el formulario de Registro y Solicitud de Crédito para revisión. (Ver Anexo N°4) debe de adjuntar:

### **❖ Requisitos Persona Jurídica:**

Personería Jurídica

Copia del documento de identificación del representante legal

Formulario completamente lleno y firmado

### **❖ Requisitos Persona Física:**

Copia de la cédula de identidad del cliente

Formulario completamente lleno y firmado

- ✓ Llenar el formulario de Personas Autorizadas para Firma de Facturas, (Ver Anexo N°3) y agregar copia del documento de identificación de las personas incluidas en este documento.
- ✓ El asesor comercial revisa que la información de los formularios este completa y que los documentos que se necesitan como requisito estén adjuntos. Si no está completa debe de indicarle al cliente que falta información para que la llene o la agregue lo más pronto posible.
- ✓ El asesor comercial presenta y entrega los formularios debidamente llenos y firmados por el cliente junto con los requisitos obligatorios al departamento de crédito y cobro directamente a la jefatura del departamento.
- ✓ El departamento de crédito y cobro revisa nuevamente que todo esté completo antes de la recepción de los documentos, si no está completo se lo devuelve al asesor comercial para que llene o adjunte la información faltante
- ✓ En el caso que todo este correcto la jefatura de crédito y cobro debe realizar la búsqueda, revisión y análisis del record crediticio en el bureau de crédito con que cuente la empresa.
- ✓ Debe de llamar a las referencias anotadas en el formulario de Registro y Solicitud de Crédito para informarnos de la forma en que afronta el cliente el pago de las

obligaciones económicas e información adicional que se necesite saber para tomar la mejor decisión.

- ✓ El jefe de crédito y cobro hace un reporte de las evidencias encontradas en el mismo expediente del cliente para que el comité de crédito lo evalúe y tome la decisión si se le brinda la condición de crédito o no.
- ✓ Si después de hacer el análisis respectivo el comité de crédito concluye que el cliente no cumple con los parámetros internos de la empresa y no es sujeto a crédito se apertura con la condición de pago de contado, los miembros del comité deben de firmar e indicar en la solicitud que lleno el cliente la condición aprobada.
- ✓ Cuando se aprueba la condición de crédito los miembros del comité deben de firmar e indicar en la solicitud que lleno el cliente el plazo y el límite de crédito que se le otorga, para confeccionar la letra de cambio y entregarla al agente de ventas para que la persona que corresponda la firma para luego realizar el ingreso en el sistema SAP, queda a sujeción de la Gerencia el otorgamiento a crédito sin que firme letra de cambio para ciertos clientes claves.
- ✓ Cuando ya el cliente lo ingreso el jefe del departamento de crédito y cobro en el sistema SAP, envía por correo electrónico al asesor comercial, a la gerencia comercial, a facturación y a los miembros del departamento de crédito y cobro el código que le corresponde a ese cliente para que todos estén informados y que ya puedan emitir el pedido en el sistema.
- ✓ El asesor comercial ingresa el pedido en el sistema el cual es visualizado por el departamento de bodega para que puedan proyectar la disponibilidad del producto, luego en el departamento de facturación emiten la factura correspondiente (Ver Anexo #5)
- ✓ Si el cliente es de contado la persona encargada de facturación debe llevar la factura a un ejecutivo de crédito y cobro para que confeccione el recibo (Ver Anexo #6) lo adjunte a la factura y lo cobre el chofer en el momento de la entrega de la mercadería. En el caso de los clientes que pagan por medios electrónicos se confirma primero en el departamento de tesorería el ingreso del dinero a las cuentas bancarias de la empresa antes de hacer entrega del pedido.

- ✓ En el caso de los clientes de crédito que tramitan las facturas para el pago posterior en el momento de la entrega de la mercadería, la persona encargada de facturación debe de llevar la factura al ejecutivo de crédito y cobro que tenga asignada esa ruta para la confección del Trámite de Facturas (Ver Anexo #7) que se debe adjuntar a la factura para que en la entrega del producto el chofer se asegure que lo firmen y lo sellen para proceder con el cobro en el plazo establecido.
- ✓ El ejecutivo de cobro debe de revisar de acuerdo al itinerario de las rutas que las facturas de contado que debían ser cobradas en la entrega de la mercadería hayan sido cobradas y que el dinero ya esté en custodia del departamento de tesorería, a cada ejecutivo de cobro le corresponde revisar las rutas que tenga asignadas.
- ✓ En el caso de los clientes que no tramitan las facturas y que para realizar el cobro se debe de presentar la factura original hay que estar seguros que la factura este firmada por la persona que recibió la mercadería además que haya anotado el nombre completo y el número del documento de identificación, para no tener problemas de no pago.
- ✓ La persona de facturación debe llevar al departamento de crédito y cobro todas las facturas que la persona del departamento de transportes entregó por concepto de mercadería ya entregada a los clientes para su respectiva revisión.
- ✓ Después de revisar que todas las facturas ya sea que vengan debidamente firmadas de recibido o que vengan con su respectivo tramite sellado y firmado, se procede a dividir las por ruta para luego archivarlas en las carpetas asignadas para ese fin.
- ✓ Semanalmente se debe de alistar las facturas y los tramites que se deben de cobrar por medio del agente de ventas en su próxima visita de la semana siguiente, para esto se descarga del sistema el informe de las facturas que se vencen en la visita de la próxima semana, se agrupan por cliente y se anotan en el control de las facturas entregadas a custodia del agente de ventas.
- ✓ El día que los agentes se presentan para realizar la liquidación de las facturas se debe de revisar los comprobantes de depósito bancarios contra las facturas que indica se cobraron para confirmar que todo cierra de la forma correcta, si se está aplicando una Nota de Crédito (Ver Anexo #8) debe de indicarlo y anotar el número de Nota en el recibo, para hacer el rebajo correspondiente.

- ✓ Cuando ya estamos seguros que todos los documentos entregados la semana anterior están liquidados se procede a entregar la ruta de la semana siguiente para lo que el agente de ventas debe de firmar de recibido.

## Gestión de Cobranza



- ✓ Después de que el agente de ventas retira su ruta, cada ejecutivo de cobro debe iniciar la gestión de cobranza de las rutas que tenga asignadas. Se le dará prioridad a los clientes que el vendedor visite esa semana y a los que le pagan directamente a él con el fin de que cuando el agente llegue el cliente ya este informado de las facturas que se deben de cancelar. La metodología de la cobranza se define de la siguiente manera:
  - ❖ Clientes con atraso de 0 a 30 días se enviará el estado de cuenta (Ver Anexo #9) informativo al correo electrónico y/o al número de whatsapp, luego se confirma con una llamada telefónica la recepción del mismo.

- ❖ Clientes con atraso mayor a 30 días se enviará el estado de cuenta al correo electrónico y/o al número de whatsapp, luego se confirma con una llamada telefónica la recepción del mismo y se coordina el pago de las facturas atrasadas, se debe de consultar cuales son las facturas que va a programar su cancelación para avisarle al agente de ventas y para confeccionar el flujo de caja de la semana, si el pago que va a realizar el cliente no cubre la totalidad de lo vencido se debe de avisar a la jefatura del departamento para tomar medidas en cuanto al despacho de mercadería o el cobro de intereses moratorios.
- ❖ Clientes con atraso mayor a 60 días se debe de hacer lo mismo del punto anterior, adicionando la visita del jefe de departamento de crédito y cobro al cliente, para hacer presencia de la empresa y poder coordinar el pago de la deuda o un arreglo de pago que propicie la continuidad de la relación comercial pero que la empresa también pueda recuperar la inversión, además se le hará llegar un estado de cuenta por escrito con el agente vendedor.
- ❖ Clientes con atraso mayor a 90 días se deben de revisar con el comité de crédito, se debe de exponer cuales han sido los motivos por los que el cliente llegó hasta ese nivel de atraso y dependiendo del cumplimiento del cliente o de acuerdo a la evaluación en el momento y lo que pueda ofrecer el cliente se le hace un arreglo de pago o se le da la información al abogado para un estudio preliminar para medir la factibilidad de la recuperación por la vía legal. Si el cliente de acuerdo a la información recabada por el agente vendedor, el ejecutivo de cobro, el jefe de crédito y cobro y la recomendación del abogado se procede por la vía legal o se llega a un arreglo de pago.
- ❖ Si el cobro de un cliente se procede por la vía legal la jefatura de crédito y cobro debe de estar al tanto del estatus de esos casos y debe de estar actualizando la información al comité de crédito y cobro y a la gerencia general.

- ❖ Todas las gestiones que se realicen a un cliente por parte del departamento de crédito y cobro deben de quedar respaldadas en el sistema informático que cuenta la empresa, en este momento es SAP HANA, ubicada en la información del cliente, en la pestaña llamada comentarios. (Ver Anexo #10)





## ANEXO #1

### Cronograma de Capacitaciones y Conformación Comité de Crédito

Seis horas por semana, Año 2021

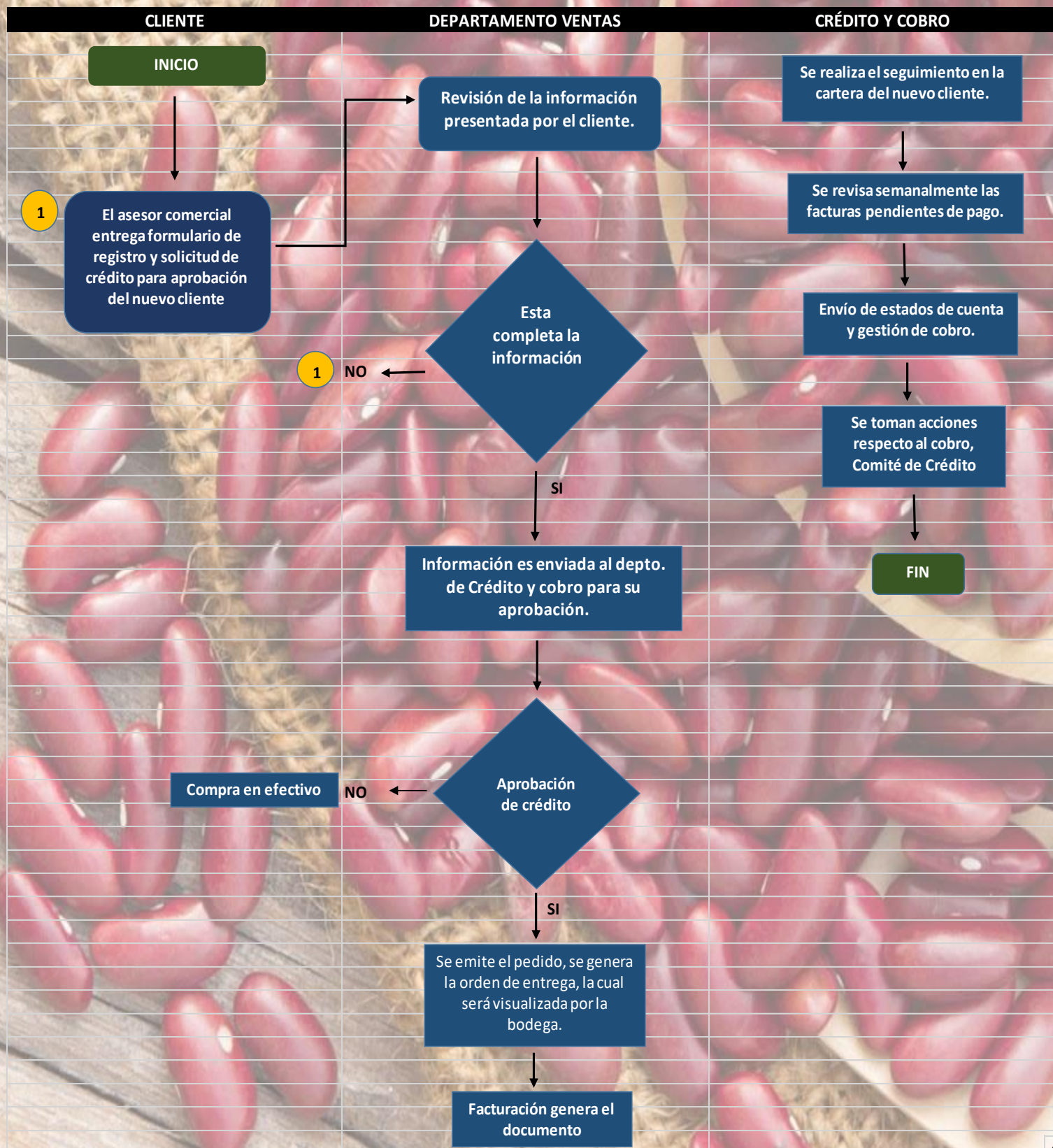
| TEMA / DIA   | MAYO |    |    |    |    | JUNIO |    |    |    | JULIO |    |    |    | AGOSTO |   |    |    |
|--|------|----|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|--------|---|----|----|
|  | 3    | 10 | 17 | 24 | 31 | 7     | 14 | 21 | 28 | 5     | 12 | 19 | 26 | 2      | 9 | 16 | 23 |
| Crédito y Cobro Comercial  |      |    |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |   |    |    |
| Preparación y Presentación de Informes de Cobranza de Alto Nivel |      |    |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |   |    |    |
| El Ciclo Financiero Contable de la Gestión de Crédito y Cobranza |      |    |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |   |    |    |
| Conformación del Comité de Crédito                               |      |    |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |   |    |    |



# ANEXO #2

## FLUJOGRAMA

### PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR





## ANEXO #3

### FORMULARIO DE REGISTRO Y SOLICITUD DE CREDITO


| DIA   |  |  | MES             |  |                              | AÑO                           |  |  | Nº 1251 |  |
|---|--|--|-----------------|--|------------------------------|-------------------------------|--|--|---------|--|
|    |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| <b>EMPAQUES DE FRIJOLES S.A</b>   |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| <b>SOLICITUD DE CRÉDITO PERSONA JURIDICA</b>  |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| Nombre de la Sociedad: _____  |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| Nombre Fantasma: _____  |  |  |                 |  | Cédula Jurídica: _____       |                               |  |  |         |  |
| Representante Legal: _____  |  |  |                 |  | Cédula: _____                |                               |  |  |         |  |
| Teléfono: _____   |  |  | Fax: _____      |  |                              | E-mail: _____                 |  |  |         |  |
| Dirección Exacta: _____   |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| Nombre del Agente: _____  |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| Crédito Solicitado: _____   |  |  |                 |  | Plazo de Pago: _____         |                               |  |  |         |  |
| Encargado de pagos: _____   |  |  |                 |  | Teléfono: _____              |                               |  |  |         |  |
| Día y Hora de Pago: _____   |  |  |                 |  | Día y Hora de Trámite: _____ |                               |  |  |         |  |
| <b>REFERENCIAS COMERCIALES:</b>   |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| 1) EMPRESA: _____   |  |  | Teléfono: _____ |  |                              | Contacto: _____               |  |  |         |  |
| 2) EMPRESA: _____   |  |  | Teléfono: _____ |  |                              | Contacto: _____               |  |  |         |  |
| 3) EMPRESA: _____   |  |  | Teléfono: _____ |  |                              | Contacto: _____               |  |  |         |  |
| <b>PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMA DE FACTURAS</b>  |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| YO, _____, cédula _____   |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| (nombre y cédula del representante legal), en representación del _____  |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| cédula jurídica _____ (nombre y cédula de la sociedad), autorizo expresamente a:  |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| Nombre: _____   |  |  | Cédula: _____   |  |                              | Firma (del autorizado): _____ |  |  |         |  |
| Nombre: _____   |  |  | Cédula: _____   |  |                              | Firma (del autorizado): _____ |  |  |         |  |
| Nombre: _____   |  |  | Cédula: _____   |  |                              | Firma (del autorizado): _____ |  |  |         |  |
| <small>para que firme (x) las facturas comerciales de las empresas Empaques Agroindustriales S.A. y Rosa Tropical S.A. y que se concilien a nombre de la empresa compradora, para los fines del numeral 460 del Código de Comercio.</small> |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| OBSERVACIONES: _____  |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| (FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL)   |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| <b>USO OFICIAL DE LA EMPRESA</b>  |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |
| Crédito: <input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Denegado  |  |  |                 |  | FECHA: _____                 |                               |  |  |         |  |
| Autorizado por: _____   |  |  |                 |  |                              |                               |  |  |         |  |



## ANEXO #4

### PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMAR FACTURAS

No. 495

| PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMA DE FACTURAS  |  |  |                                |
|--|--|--|--------------------------------|
| Yo:  |  | Cédula/doc. Identidad N°:              |                                |
| en mi calidad de propietario/representante legal, autorizo expresamente a la(s) siguiente(s) persona(s), para que firme(n) las facturas comerciales de :<br>Empaques Agroindustriales, S.A., Rosa Tropical, S.A., Procesados don Beto S.A.; que se consignen a mi nombre o de mi representada, para los fines que establece el numeral N°: 460 del Código de Comercio de Costa Rica. |  |  |                                |
| NOMBRE Y APELLIDOS:  | NOMBRE Y APELLIDOS:                    | NOMBRE Y APELLIDOS:                    |                                |
| No IDENTIFICACIÓN:   | No IDENTIFICACIÓN:                     | No IDENTIFICACIÓN:                     |                                |
| FIRMA ( igual a cédula de identidad ):   | FIRMA ( igual a cédula de identidad ): | FIRMA ( igual a cédula de identidad ): |                                |
| _____<br>FIRMA DE PROPIETARIO/REPRESENTENTA LEGAL  |  |  |                                |
| ESPACIO PARA USO INTERNO   |  |  |                                |
| Código N° Empagro  | Código N° Rosa                         | Fecha:                                 | Hecho por (nombre y apellido): |
| Actualizado por (nombre y apellido):   | Fecha:                                 | Actualizado: <input type="checkbox"/>  | Sello/Firma                    |
|  <b>EMPAQUES DE FRIJOLES S.A</b>  |  |  |                                |

Impresos BYRONALLEN 8842-3395



# ANEXO #5

## FACTURA



EMPAQUES DE FRIJOLES S.A  
CED.JURIDICA 3101149588

Factura: 1016761



200 METROS NORTE DE PALI, SAN RAFAEL,  
ALAJUELA

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Cliete</b> ALMACEN CONREY, S.A.  | <b>Fecha:</b> 12/03/2021            |
| <b>Dirección</b> "COSTADO SUR DEL PARQUE,FRENTE AL BCR CAÑAS CENTRO COSTA RICA  | <b>Teléfono:</b> -                  |
| <b>Correo Electrónico</b> conreyfacturacion@gmail.com                           | <b>Condición de Venta :</b> CRÉDITO |
| <b>Llave Comprobante:</b><br>50612032100310114958800100001010000016761105443092 | <b>Moneda:</b> COLÓN COSTARRICENSE  |
| <b>Factura Electrónica:</b> 00100001010000016761                                |                                     |

| VENDEDOR                      | PLAZO | FECHA DE VENCIMIENTO | Cedula Juridica |
|-------------------------------|-------|----------------------|-----------------|
| RUTA 14_SAN CARLOS/GUANACASTE | 31    | 12/04/2021           | 3101284948      |

| CANT. | CODIGO   | DESCRIPCIÓN                      | IVA  | PRECIO UNIT. | TOTAL      |
|-------|----------|----------------------------------|------|--------------|------------|
| 4.000 | PT-FN077 | FRIJOL TIERNO NEGRO 1*20 800 GRS | IVA1 | 21,500.00    | 86,000.00  |
| 8.000 | PT-FR077 | FRIJOL TIERNO ROJO 1*20 800 GRS  | IVA1 | 22,500.00    | 180,000.00 |

### Notas

#### Condiciones:

Reclamos deben presentarse dentro de 8 días siguientes a la fecha de facturación.  
Se recibirán devoluciones de producto únicamente, bajos siguientes conceptos, Sellos defectuosos, Infestación, Presencia de Material Extraños, Empaque Roto o Abierto.  
La devolución solo aceptara con la boleta de devolución de mercadería emitida por el vendedor.  
El plazo de pago para ventas de crédito es de 30 días, salvo que haya condiciones estipuladas por escrito.  
Esta factura devenga intereses de mora del 4% mensual, sin perjuicio de la suspensión de crédito y sin que esto signifique prorroga de plazo.

#### Cuenta en colones:

Banco de Costa Rica: C. IBAN: CR510 15201205001385491  
Banco Cathay: C. IBAN: CR360 12518210000129618  
Banco Nacional de Costa Rica: C. IBAN: CR820 15103710010038140  
Bac: C. IBAN: CR710 10200009054282563  
Banco Davivienda: C. IBAN: CR200 10409142210354313  
Banco Promerica: C. IBAN: CR330 11600103001961001

|                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| Sub Total Gravado    | 266,000.00        |
| Sub Total Exento     | 0.00              |
| Descuento Total      | 83,787.60         |
| Sub Total            | 182,212.40        |
| Impuesto:            | 1,822.12          |
| <b>Total Factura</b> | <b>184,034.52</b> |



# ANEXO #6

## RECIBO DE DINERO



### EMPAQUES DE FRIJOLES S.A

Céd. Jur. 3-101-1495888

200 Norte de la Antigua Estación del Ferrocarril, San Rafael Alajuela.

RECIBO

Nº

89101

| DIA | MES | AÑO |
|-----|-----|-----|
|     |     |     |

RECIBIMOS DE:

LA SUMA DE:

POR CONCEPTO DE: ( ) ABONO CANCELACION DE LA FACTURA N°. ( ) OTROS PAGOS

¢

\$

EFFECTIVO:

CHEQUE N°:

BANCO:

| FIRMA AUTORIZADA | FACTURA | IMPORTE | CHEQUE | EFFECTIVO | POSFECHADO |
|------------------|---------|---------|--------|-----------|------------|
|                  |         |         |        |           |            |
|                  |         |         |        |           |            |
|                  |         |         |        |           |            |
|                  |         |         |        |           |            |
|                  |         |         |        |           |            |
| TOTALES          |         |         |        |           |            |

Original : cliente / Amarilla: Contabilidad / Rosado: Archivo

Impresos BYRONALLEN 8842-3395 / 2227-3408

SI ESTE RECIBO FUE PAGADO CON CHEQUE, SU VALIDEZ QUEDA SUJETA A LA ACEPTACION DEL BANCO.



# ANEXO #7

## TRAMITE DE FACTURAS



### EMPAQUES DE FRIJOLES S.A

Céd. Jur.: 3-101-1495888  
200 Norte de la antigua estación del Ferrocarril, San Rafael, Alajuela.

#### TRAMITE DE PAGO

**Nº 14601**

| DIA | MES | AÑO |
|-----|-----|-----|
|     |     |     |

Hemos entregado a: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_

las facturas que a continuación se detallan, para ser debidamente canceladas el día: \_\_\_\_\_

| Factura N°. | Monto | Factura N°. | Monto |
|-------------|-------|-------------|-------|
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |
|             |       |             |       |

Impreso: 8/10/2011 EN 840-3/95/7/2227-5408

Por lo anterior conste que \_\_\_\_\_ cédula \_\_\_\_\_ es en deberle a la Empresa, Empaques Agroindustriales (Empagro) Sociedad Anónima la suma Líquida de \_\_\_\_\_ colones, monto que deberá ser cancelado el día \_\_\_\_\_ Este documento hace constar la obligación antes dicha y en caso de incumplimiento, acepto expresamente que el mismo sea llevado a las instancias judiciales correspondientes, para su cobro.

Entregado por: \_\_\_\_\_

Recibido por: \_\_\_\_\_



# ANEXO #8

## NOTA DE CREDITO



EMPAQUES DE FRIJOL S.A  
CED.JURIDICA 3101149588

Crédito: 3016271



200 METROS NORTE DE PALI, SAN RAFAEL,  
ALAJUELA

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Cliete</b> SÚPER PROSPERAD S.A (Empino Pital)                                | <b>Fecha:</b> 11/03/2021            |
| <b>Dirección</b> Contiguo al Colono Pital SAN CARLOS COSTA RICA                 | <b>Teléfono:</b> (506) 2518-6862    |
| <b>Correo Electrónico</b> superprosperad888@gmail.com                           | <b>Condición de Venta :</b> CRÉDITO |
| <b>Llave Comprobante:</b><br>50611032100310114958800100001030000016271104234041 | <b>Moneda:</b> COLÓN COSTARRICENSE  |
| <b>Nota de Crédito Electrónica: 00100001030000016271</b>                        |                                     |

| VENDEDOR                      | PLAZO | FECHA DE VENCIMIENTO | Cedula Juridica |
|-------------------------------|-------|----------------------|-----------------|
| RUTA 14_SAN CARLOS/GUANACASTE | 0     | 11/03/2021           | 3101776285      |

| CANT.  | CODIGO   | DESCRIPCIÓN                   | IVA  | PRECIO UNIT. | TOTAL     |
|--------|----------|-------------------------------|------|--------------|-----------|
| 24.000 | DV-FR080 | FRIJOL DON BETO ROJO 700 GRS  | IVA1 | 800.00       | 19,200.00 |
| 21.000 | DV-FN080 | FRIJOL DON BETO NEGRO 700 GRS | IVA1 | 700.00       | 14,700.00 |

Notas  
NC-8648

**Condiciones:**

Reclamos deben presentarse dentro de 8 días siguientes a la fecha de facturación.  
Se recibirán devoluciones de producto únicamente, bajos siguientes conceptos, Sellos defectuosos, Infestación, Presencia de Material Extraños, Empaque Roto o Abierto.  
La devolución solo aceptara con la boleta de devolución de mercadería emitida por el vendedor.  
El plazo de pago para ventas de crédito es de 30 días, salvo que haya condiciones estipuladas por escrito.  
Esta factura devenga intereses de mora del 4% mensual, sin perjuicio de la suspensión de crédito y sin que esto signifique prorroga de plazo.

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| Sub Total Gravado | 33,900.00 |
| Sub Total Exento  | 0.00      |
| Descuento Total   | 1,950.30  |
| Sub Total         | 31,949.70 |
| Impuesto:         | 319.50    |
| Total Factura     | 32,269.17 |

**Cuenta en colones:**

Banco de Costa Rica: C. IBAN: CR510 15201205001365491  
Banco Cathay: C. IBAN: CR360 12518210000129616  
Banco Nacional de Costa Rica: C. IBAN: CR820 15103710010038140  
Bac: C. IBAN: CR710 10200009054282563  
Banco Davivienda: C. IBAN: CR200 10409142210354313  
Banco Promerica: C. IBAN: CR330 11600103001961001



# ANEXO #9

## ESTADO DE CUENTA



### EMPAQUES DE FRIJOLES S.A

#### Antigüedad de créditos de cliente - Resumen

Fecha 15/03/2021

Hora 12:03PM

Vencimiento por

Fecha de vencimiento

Fecha de vencimiento:

15/03/2021

| Nombre SN               | Total            | Abono futuro | 0 - 30 | 31 - 60 | 61 - 90 | 91 - 120 | 121+             |
|-------------------------|------------------|--------------|--------|---------|---------|----------|------------------|
| ALMACEN EL QUINCE, S.A. | COL 4,033,619.14 |              |        |         |         |          | COL 4,033,619.14 |
| Total                   | COL 4,033,619.14 |              |        |         |         |          | COL 4,033,619.14 |
| Vencimiento (%)         | % 100.00         |              |        |         |         |          | % 100.00         |



# ANEXO #10

## SISTEMA SAP "COMENTARIOS"

Archivo Editar Visualizar Datos Pasara Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Iconos de herramientas de interfaz de usuario.

Datos maestros socio de negocios

|                   |                  |        |         |
|-------------------|------------------|--------|---------|
| Código            | Manual           | C00000 | Cliente |
| Nombre            | CONTADO          |        |         |
| Nombre extranjero |                  |        |         |
| Grupo             | Cliente Nacional |        |         |
| Moneda            | Monedas (todas)  |        |         |
| RFC               | 000000000001     |        |         |

|                  |              |      |
|------------------|--------------|------|
| Saldo de cuenta  | Moneda local | 0.00 |
| Entregas         |              | 0.00 |
| Pedidos clientes |              | 0.00 |
| Oportunidades    |              |      |

General Personas de contacto Direcciones Condiciones de pago Ejecución de pago Finanzas Propiedades **Comentarios** Anegos

OK Cancelar También es posible



## **ANEXO #11**

### **PRESUPUESTO PARA LAS CAPACITACIONES**

| <b>RUBRO</b>                         | <b>COSTO</b>       |
|--------------------------------------|--------------------|
| <b>MATERIALES</b>                    | <b>¢30,000.00</b>  |
| <b>REFRIGERIO</b>                    | <b>¢128,000.00</b> |
| <b>TRANSPORTE</b>                    | <b>¢60,000.00</b>  |
| <b>CERTIFICADOS DE PARTICIPACIÓN</b> | <b>¢27,000.00</b>  |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>¢245,000.00</b> |

| <b>RUBRO</b>             | <b>COSTO</b>             |
|--------------------------|--------------------------|
| <b>CAPACITADOR LOCAL</b> | <b>AD HONOREM</b>        |
|                          | <b>SALA DE REUNIONES</b> |

**Presupuesto destinado para este fin en el "Presupuesto Corporativo Año 2021"**

**Departamento de Crédito y Cobro**

**Presupuesto realizado para 3 personas**

## REFERENCIAS

- Alvarado P., Brighite M., Cuchula L. y Yonell A. (2015). *Flujo de caja como herramienta para la toma de decisiones de la Asociación de Comerciantes del Mercado La Unión de San Juan de Lurigancho*. Recuperado de: <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1511>
- Araya S., Arias M., Murillo J. y Santamaría Y. (2016). *Valoración de la Empresa Servicentro La Central mediante Flujos de Caja Descontados*. Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6554>
- Berrio L. (2021). *Elementos del flujo de caja*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/319311478/Elementos-Del-Flujo-de-Caja>
- Bitsuser A. (2016). *Objetivos del flujo de efectivo*. Recuperado de: <https://www.bits.com.mx/objetivos-del-flujo-de-efectivo/>
- Bock A. (2016). *Causas de la cartera en mora*. Recuperado de: <https://www.5dias.com.py/archivo/conozca-las-causas-que-provocan-el-aumento-de-la-morosidad>
- Brachfield P. (2020). *Las causas principales por las que existen morosos*. Recuperado de: <https://perebrachfield.com/blog/noticias-e-informaciones/las-causas-principales-por-las-que-existen-morosos-/#:~:text=Es%20importante%20abandonar%20la%20antigua,y%20a%20los%20problemas%20de%20dinero.>
- Caballeros A., Leiva D., Vargas M. y Vargas K. (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.* Recuperado de: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/7273>
- Calderón G. y Calero S. (2019). *Gestión de cobros de los servicios de arrendamiento y venta de terrenos en el Cementerio de Chacarita, de la Municipalidad de Puntarenas en el periodo 2016 – 2018*. Recuperado de: <http://repositorio.utn.ac.cr/handle/123456789/297>
- Castro J. (2014). *La administración de las cuentas por cobrar*. Recuperado de: <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>

- Cuenca F. (2017). Análisis de las cuentas por cobrar. Recuperado de: <http://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/reducacue/7643/1/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20ERIKA%20CUENCA.pdf>
- Córdova K. (2018). *El flujo de caja y la liquidez en las empresas de transporte de carga*. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27894>
- Chiang L. (2017). *Propuesta de un sistema para optimizar el flujo de caja de Amde Computers Corporation, S.A.* Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/74405>
- Da Silva K. (2018). *Cartera de crédito*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13078331/que-es-una-cartera-de-prestamos>
- Estrada C. (2016). *Administración de terceros*. Recuperado de: [https://qualitydoc.readthedocs.io/es/latest/contabilidad/generalidades/act\\_terceros.html](https://qualitydoc.readthedocs.io/es/latest/contabilidad/generalidades/act_terceros.html)
- Fabra A. (2017). *Diferencia entre situación económica y situación financiera*. Recuperado de: <https://negocios.uncomo.com/articulo/diferencia-entre-situacion-economica-y-situacion-financiera-27003.html#:~:text=El%20concepto%20de%20situaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica,posee%20y%20que%20les%20pertenece.&text=As%C3%AD%20como%20buena%20financiera%20si,el%20total%20de%20su%20patrimonio>
- Faus M. (2021). *Pago de las obligaciones. Elementos objetivos y formas sustitutivas*. Recuperado de: [https://practicos-vlex.es/vid/pago-obligaciones-elementos-objetivos-844409513?\\_ga=2.57177066.1311625946.1615158220-1827940090.1612139625](https://practicos-vlex.es/vid/pago-obligaciones-elementos-objetivos-844409513?_ga=2.57177066.1311625946.1615158220-1827940090.1612139625)
- Garbero C. (2016). *Análisis de control interno en el circuito Ventas – Cuentas por Cobrar de la empresa XX S.A.* Recuperado de: [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12206/Trabajo\\_Final\\_-\\_Carla\\_Garbero.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12206/Trabajo_Final_-_Carla_Garbero.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González J. (2020). *Objetivo de las cuentas por cobrar*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-cobrar>
- Hernández R. y Mendoza C. (2018). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw-Hill 1° ed. México. DF.

- Herrera M. (2015). *Administración de las Cuentas por Cobrar y La Liquidez de la Empresa Comercial* Zurita. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/17004>
- Herrera C., Obando E. y Urbina G. (2015). *Análisis comparativo del sistema de cobro administrativo y judicial de la Municipalidad de Pococí y la de Sarapiquí, para los periodos 2011, 2012 y 2013.* Recuperado de: <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/15149>
- Jaramillo M. (2020). *Estructura del flujo de caja.* Recuperado de: <https://blog.nubox.com/empresas/estructura-del-flujo-de-caja>
- Kiziryan M. (2020). *Flujo de caja.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html#:~:text=El%20flujo%20de%20caja%20hace,proyecto%20en%20un%20per%20C3%A1odo%20determinado.&text=La%20diferencia%20de%20los%20ingresos,'flujo%20de%20caja%20neto'>.
- Koontz D. (1993). *Comercio en la Edad Media.* Recuperado de: <http://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/682/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20ORTONEDA%20MIELES.pdf>
- Leitón J., Núñez M. y Zumbado N. (2019). *Modelo de diagnóstico y análisis financiero avanzado en la empresa WC Soluciones para el periodo 2014-2018.* Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11304>
- Leyva A. (2017). *Antigüedad de saldos.* Recuperado de: <https://prezi.com/xvg4gc0mloge/antiguedad-de-saldos/#:~:text=%20BFQue%20es%20un%20an%20C3%A1lisis%20de,pagare%20o%20letra%20de%20cambio.>
- López J. (2021). *Instrumento Financiero.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/instrumento-financiero.html>
- López J. (2021). *Actividad económica.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/actividad-economica.html#:~:text=Actividad%20econ%20C3%B3mica%20es%20toda%20aquella,cubrir%20una%20necesidad%20o%20deseo.>

- Lozano J. (2014). *Financiamiento después de la Primera Guerra Mundial*. Recuperado de: <http://www.claseshistoria.com/1guerramundial/consecuenciaseconomicas.htm>
- Luco A., (2021) *Importancia del Flujo de Caja*. Recopilado de: <https://www.businessconsulting.cl/la-importancia-de-conocer-y-manejar-el-flujo-de-caja/>
- Mantilla D. y Ruíz R. (2017). *Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Nisira Systems S.A.C.* Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12759/3007>
- Marco F. (2020). *Cuentas a cobrar*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-a-cobrar.html>
- Marimón R. (2017). *Los tres problemas principales en la gestión de cuentas por cobrar y sus soluciones*. Recuperado de: <https://nimbox.com/blog/tres-problemas-principales-gestion-cuentas-por-cobrar-soluciones/>
- Mariscal I., (2015) *Tipos de deudores*. Recopilado de: <https://iciredimpagados.com/blog/cuantos-tipos-de-deudores-hay/>
- Martínez S. (2018). *5 claves para mejorar la gestión financiera de tu empresa*. Recuperado de: <https://www.jasminsoftware.es/blog/gestion-financiera/>
- Montano J. (2020). *Investigación Transversal: Características y Metodología*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>
- Moreno M. (2011). *El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones*. Recuperado de: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
- Murillo V. (2019). *La prestación de servicios*. Recuperado de: [https://www.firconsultores.com/web/blog/la\\_prestacion\\_de\\_servicios/6/24](https://www.firconsultores.com/web/blog/la_prestacion_de_servicios/6/24)
- Naranjo A. (2021). *Componentes Administrativos y Financieros*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/administracion-y-control-del-sistema-de-cartera-de-la-empresa/>
- Nisiide K. (2019). *Los tipos de flujo de caja que debe tener su propiedad*. Recuperado de: <https://hqbeds.com/es/los-tipos-de-flujo-de-caja-que-debe-tener-su-propiedad/>

- Plaza J. (2015). *Control Interno Contable de los Ingresos y su Aporte a la Razonabilidad de los Estados Financieros*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/3081>
- Quiroa M. (2021). *Cliente*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Ramírez J. (2016). *Cartera en mora*. Recuperado de: <https://www.soyconta.com/que-es-la-cartera-vencida/>
- Ríos P. (2019). *¿Qué son las ventas?* Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-ventas>
- Riquelme M. (2017). *¿Qué es una empresa comercial?* Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/que-es-una-empresa-comercial/>
- Sánchez J. (2021). *Derecho de cobro*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/derecho-de-cobro.html>
- Santillán J. (2016). *Las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la Empresa Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA*. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1562>
- Sevilla A. (2021). *Deudor*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/deudor.html>
- Sevilla A. (2021). *Liquidez*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/liquidez.html#:~:text=El%20grado%20de%20liquidez%20es,arriesgamos%20a%20perder%20al%20venderlo.>
- Stevens R. (2019). *Tipos y clasificación de las cuentas por cobrar*. Recuperado de: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia#:~:text=Cuentas%20por%20cobrar%3A%20Tipos&text=Corto%20plazo%3A%20Son%20aquellas%20que,Situaci%C3%B3n%20Financiera%20como%20activo%20corriente.&text=Este%20tipo%20de%20cuentas%20se%20deben%20presentar%20fuera%20del%20activo%20no%20corriente.>
- Sy Corvo H. (2020). *Administración de las cuentas por cobrar*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/administracion-cuentas-cobrar/>

- Torres J. (2017). *Importancia de las cuentas por cobrar*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-adeacar.html>
- Torres J. (2019). *Elaboración de un modelo para el rediseño y actualización de la cartera de crédito para la junta administradora de ahorro y préstamo de la Universidad de Costa Rica*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10669/79141>
- Vásquez L. y Vega E. (2016). *Gestión de Cuentas por Cobrar y su Influencia en la Liquidez de la Empresa Consermet S.A.C.* Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12759/2353>
- Villalobos K. (2017). *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*. Recuperado de: <http://repositorio.utn.ac.cr/handle/123456789/207>

## ANEXOS

### Cuestionario

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**BACHILLERATO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**FEBRERO 2021**

#### CUESTIONARIO PARA LA EMPRESA

Estimado señor(a)

El presente cuestionario se realiza para poder obtener información acerca de la forma cómo se administran las cuentas por cobrar en la empresa EmpafriSA, con la finalidad de elaborar mi tesis de graduación como Bachiller en Administración de Empresas en la UIA.

Se agradece su participación, las respuestas que brinde se tratarán con total confidencialidad, razón por la que no se le solicita identificarse, para su comodidad, se presentan las preguntas de manera que solo marque con una “X” la respuesta que considere.

#### PRIMERA PARTE: CUENTAS POR COBRAR

A continuación, se hace referencia a las cuentas por cobrar, su importancia, objetivo y sus problemas, además de tomar en cuenta sus características y clasificación. Marque con una equis (X) la opción que usted considere que más corresponda a su juicio.

| Criterios  | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. ¿Conoce usted a qué se le llama cartera de crédito?   |    |    |
| 2. ¿Considera usted que las cuentas por cobrar se generan para conservar a los clientes?                 |    |    |
| 3. ¿El plazo otorgado para las cuentas por cobrar es menor de 3 meses?                                   |    |    |
| 4. ¿Se garantiza la empresa la recuperación de su inversión con un instrumento financiero?               |    |    |
| 5. ¿El instrumento financiero lo firma el cliente con la aprobación del crédito?                         |    |    |
| 6. ¿La firma del instrumento financiero es un requisito para que el cliente pueda hacer uso del crédito? |    |    |
| 7. ¿Están bien establecidas las políticas y términos de crédito?   |    |    |
| 8. Antes de aprobar un crédito, ¿se hace una evaluación de la solvencia y el riesgo de cada cliente?     |    |    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 9. ¿Se cumple en el departamento de crédito y cobro con la estructura, procedimientos y políticas de seguimiento a los clientes de crédito? |  |  |
| 10. ¿Considera usted que las cuentas por cobrar inciden directamente en la liquidez de la empresa?  |  |  |
| 11. ¿Las cuentas por cobrar se identifican en los estados financieros?  |  |  |
| 12. ¿Se clasifican las cuentas por cobrar como activo corriente?  |  |  |

### SEGUNDA PARTE: CARTERA EN MORA

Seguidamente, se hace referencia a la cartera en mora, sus causas, componentes administrativos y financieros y análisis. Marque con una equis (X) la opción que usted considere que más corresponda a su juicio.

| Criterios  | SI | NO |
|--|----|----|
| 13. ¿Aplica la empresa mensualmente un análisis de antigüedad de saldos?   |    |    |
| 14. ¿La sub-contratación de otra compañía para que gestione y administre los cobros es parte de la operación de la empresa?          |    |    |
| 15. ¿Considera usted que como producto de la firma de un instrumento financiero el deudor asume su compromiso de pago?               |    |    |
| 16. ¿El compromiso por parte del deudor a realizar los pagos en el tiempo acordado aumenta si hay un instrumento financiero firmado? |    |    |
| 17. ¿Con el otorgamiento de crédito a un cliente se identifica que existe una relación obligacional entre las partes?                |    |    |
| 18. ¿La buena disponibilidad del bien hace que la empresa satisfaga la necesidad de los clientes?                                    |    |    |

### TERCERA PARTE: FLUJO DE CAJA.

Para finalizar, se hace mención al flujo de caja, tipos e importancia, elementos, objetivo, estructura y la elaboración adecuada del mismo. Marque con una equis (X) la opción que usted considere que más corresponda a su juicio.

| Criterios   | SI | NO |
|---|----|----|
| 19. ¿Se realiza en la empresa mensualmente el flujo de caja?  |    |    |
| 20. ¿En forma periódica mensual el flujo de caja es revisado? |    |    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 21. ¿Los flujos de caja son informes financieros que ayudan a conocer la liquidez del negocio?  |  |  |
| 22. ¿Para asegurar la liquidez de la empresa se evalúa la capacidad de pago de los clientes?  |  |  |
| 23. ¿Los ingresos y egresos están incluidos en el flujo de caja?  |  |  |
| 24. ¿De acuerdo al flujo de caja proyectado se puede predecir excedentes o escasez de efectivo en la empresa?   |  |  |
| 25. ¿Para conocer la estabilidad financiera de la empresa es importante revisar e interpretar con claridad el flujo de caja?  |  |  |
| 26. ¿Los resultados del flujo de caja permiten tener una visión de los recursos en efectivo en el corto y el largo plazo?   |  |  |
| 27. ¿Realizar el flujo de caja en forma periódica permite mejorar el control de las finanzas y otorga ventaja a la toma de decisiones?  |  |  |
| 28. ¿Un sistema de cobranza integral y agresivo da como resultado una mejora en la recuperación y un flujo de caja óptimo?  |  |  |
| 29. ¿Tener debidamente identificados y controlados los gastos y los ingresos permite mantener el control del dinero?  |  |  |
| 30. ¿El flujo de caja permite anticiparse a cualquier eventualidad posible y prepararse para afrontarla con mayores garantías de éxito?   |  |  |
| 31. ¿Un flujo de caja positivo da la posibilidad de: liquidar deudas, reinvertir en el negocio, pagar gastos, entre otros y proporciona un soporte contra futuros desafíos financieros? |  |  |
| 32. ¿La liquidez de la empresa es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo?  |  |  |
| 33. ¿El cumplimiento de los objetivos de la empresa están directamente ligados a la liquidez financiera que muestra?  |  |  |

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**BACHILLERATO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**FEBRERO 2021**

**CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES**

Estimado señor(a)

El presente cuestionario se realiza para poder obtener información acerca de la forma cómo se administran las cuentas por cobrar en la empresa Empafrisa, con la finalidad de elaborar mi tesis de graduación como Bachiller en Administración de Empresas en la UIA.

Se agradece su participación, las respuestas que brinde se tratarán con total confidencialidad, razón por la que no se le solicita identificarse, para su comodidad, se presentan las preguntas de manera que solo marque con una “X” la respuesta que considere.

**PRIMERA PARTE: CUENTAS POR COBRAR**

A continuación, se hace referencia a las cuentas por cobrar, su importancia, objetivo y sus problemas, además de tomar en cuenta sus características y clasificación. Marque con una equis (X) la opción que usted considere que más corresponda a su juicio.

| <b>Criterios</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|---|-----------|-----------|
| 1. ¿Considera usted que las empresas generan las ventas al crédito para conservar a los clientes?       |           |           |
| 2. ¿El plazo otorgado para las cuentas por cobrar es menor de 3 meses?                                  |           |           |
| 3. ¿El crédito que le otorga la empresa es de disponibilidad inmediata?                                 |           |           |
| 4. ¿Firmó usted un instrumento financiero para que le aprueben el crédito?                              |           |           |
| 5. ¿Considera usted que con la aprobación del crédito la empresa satisface sus necesidades comerciales? |           |           |
| 6. ¿Para realizar el pago hace usted uso de los servicios del cobrador de la empresa?                   |           |           |
| 7. ¿Ha sufrido usted inconvenientes por incumplimiento en la cobranza?                                  |           |           |
| 8. ¿Utiliza otro medio para realizar sus pagos a la empresa?  |           |           |

## SEGUNDA PARTE: CARTERA EN MORA

Seguidamente, se hace referencia a la cartera en mora, sus causas, componentes administrativos y financieros y análisis. Marque con una equis (X) la opción que usted considere que más corresponda a su juicio.

| <b>Criterios</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| 9. ¿Considera que la gestión de cobranza que realiza la empresa es la óptima?  |           |           |
| 10. ¿El deudor asume su compromiso de pago mediante la firma de un instrumento financiero?   |           |           |
| 11. ¿Con la firma de un instrumento financiero el deudor otorga prioridad en el pago para no caer en niveles de morosidad altos?               |           |           |
| 12. ¿La información del estado de cuenta de su compromiso financiero lo recibe en forma periódica y puntual?                                   |           |           |
| 13. ¿Al no cumplir los compromisos económicos en el plazo acordado se identifica que existen restricciones o el cobro de intereses moratorios? |           |           |
| 14. ¿En la labor de cobranza que realiza la empresa ha sido contactado por una gestionaadora de cobro externa?                                 |           |           |
| 15. ¿Con el otorgamiento de crédito se define que existe una relación obligacional entre ambas partes?   |           |           |
| 16. ¿Las necesidades que se desean satisfacer han sido cubiertas en todos sus extremos por la empresa acreedora?                               |           |           |

## TERCERA PARTE: FLUJO DE CAJA.

Para finalizar, se hace mención al flujo de caja, tipos e importancia, elementos, objetivo, estructura y la elaboración adecuada del mismo. Marque con una equis (X) la opción que usted considere que más corresponda a su juicio.

| <b>Criterios</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|---|-----------|-----------|
| 17. ¿Para generar un flujo de caja es necesario conocer todos los ingresos y gastos de la empresa?  |           |           |
| 18. ¿Mantener un flujo de caja positivo ayuda a que la empresa proveedora de mercancías o servicios pueda ser más eficiente y eficaz en su operación?   |           |           |
| 19. ¿En cuanto a la toma de decisiones, la información reportada por el flujo de caja es relevante?   |           |           |
| 20. ¿El flujo de caja permite definir la viabilidad de las oportunidades de negocio, establecer la necesidad de obtener un financiamiento, realizar una inversión o cumplir con las obligaciones? |           |           |
| 21. ¿Conocer el flujo de caja es clave para las finanzas de su empresa y las expectativas de permanencia en el mercado, que cada vez es más competitivo?  |           |           |
| 22. ¿La liquidez financiera de la empresa comercial que su mayoría de ventas son a crédito, nace en gran parte de la recuperación de sus cuentas por cobrar?                                      |           |           |
| 23. ¿Si los clientes cumplen con las obligaciones financieras en el plazo establecido originan una mejora en la liquidez?   |           |           |
| 24. ¿El flujo de caja proyectado se ve seriamente afectado en sus cálculos si las cuentas por cobrar no se recuperan en el término de su plazo convenido?   |           |           |
| 25. ¿Considera que la capacidad de pago de una empresa debe ser evaluada para medir el riesgo de retorno de la inversión y así asegurar la liquidez?  |           |           |
| 26. ¿El control y seguimiento de las cuentas por cobrar permitirá planificar cambios a tiempo, con el fin de que no se afecte la liquidez financiera de la empresa?                               |           |           |

