



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA DE COSTA RICA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
BANCA Y FINANZAS

MODALIDAD DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA

GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR
COBRAR, PARA UNA EFECTIVA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA IE S.A., PARA EL I SEMESTRE 2016

MARILIS ARROYO VALLADARES

ABRIL 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Marilis Arroyo Valladares, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 5-0350-0725 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Creación de la Administración de cuentas por cobrar, para una efectiva toma de decisiones, en la empresa IE S.A. para el I semestre 2016, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 18 días del mes de enero del año dos mil 2017.



Firma del estudiante

Cédula: 5-0350-0725

CARTA DEL TUTOR

San José, 17 de enero 2017

Señores

Escuela de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

La postulante, Marilis Arroyo Valladares, cédula de identidad número 5-0350-0725, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR, PARA UNA EFECTIVA TOMA DE DECISIONES, EN LA EMPRESA IE S.A., PARA EL I SEMESTRE 2016", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas.

He verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso y he evaluado los aspectos relativos al proceso investigativo, tales como: la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes y marco teórico, marco metodológico, tabulación y análisis de datos; conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos por el postulante implican la siguiente calificación:

a	Originalidad del tema	10%	8%
b	Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	28%
d	Relevancia de las Conclusiones y Recomendaciones	20%	18%
e	Calidad, detalle del Marco Teórico	20%	20%
	TOTAL	100%	94%

Por consiguiente, se avala el traslado de la tesis al proceso de lectura.

Atentamente,

Lic. Renato Resenterra Durán

Cédula identidad N. 1-0714-0641

Carné Colegio Profesional N.5065

CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera

Estimado señor

La estudiante Marilis Arroyo Valadares, cédula de identidad 5 – 0350 – 0725, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Gestión de la Administración de las Cuentas por Cobrar, para una efectiva toma de decisiones en la empresa IE, S.A., para el I semestre 2016", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma

José A. Valerio - J052

Nombre: José A. Valerio – Sosa.

Cédula: 1 – 0603 – 0068.

Carné: 6477 CPCECR



San José, 7 de abril de 2017

Señores

Comisión de Tesis

Universidad Hispanoamericana

Sede Llorente de Tibás

Estimados señores

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, ortografía, puntuación, redacción y vicios del lenguaje de la tesis de graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Banca y Finanzas, denominado "Gestión de la Administración de las Cuentas por Cobrar, para una Efectiva toma de Decisiones en la empresa IE, S.A., para el I semestre 2016", elaborada por la estudiante Marilis Arroyo Valladares, por lo tanto, puedo afirmar que está escrita correctamente, según las normas de nuestra Lengua Materna.

Respeté, a lo largo del trabajo, el estilo de los autores.

Atentamente,



Carlos Manuel Barrantes Ramírez

Filólogo

Carne del Colegio de Licenciados y Profesores

en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes

Núm. 16308

Cédula 1-0312-0358

Celular 8397-1448

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo a mi Dios por permitirme haber llegado hasta acá

A mi hijo, por ser mi diaria inspiración para poder realizar los sueños y anhelos del corazón, por querer superarme cada día más por un futuro mejor para él.

A mi madre, por su incondicional apoyo y fuerza para poder afrontar todos los obstáculos de la vida y por esas palabras de aliento de “sí se puede”

A mi hermano y mi papá, porque siempre me apoyaron por seguir adelante.

A mis profesores por todo el conocimiento compartido y la paciencia que tuvieron durante todo este proceso.

DEDICATORIA

Me dedicatoria va dirigida a Dios principalmente, por permitirme lograr este sueño
que una vez parecía inalcanzable, y que, gracias a su amor, bendición y poder
logré salir adelante.

A la señora María Elena Valladares, quien ha sido un ejemplo por seguir

Cada día demostrando que siempre se puede lograr las metas,

Y a mi hijo Daniel, quien es la estrella que

Ilumina mi camino

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE

- ÍNDICE..... I
- ÍNDICE DE TABLAS..... IV
- ÍNDICE DE GRÁFICOS..... VI
- DEDICATORIA..... VII
- AGRADECIMIENTOS VIII
- RESUMEN IX

- CAPÍTULO I 1
- EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN..... 1
 - 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
 - 1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA 4
 - 1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 8
 - 1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... 13
 - 1.1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 14
 - 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 16
 - 1.2.1 PREGUNTA CENTRAL DE LA INVESTIGACIÓN 16
 - 1.2.2 ELEMENTOS DE LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 17
 - 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 18
 - 1.3.1 OBJETIVO GENERAL 18
 - 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 19
 - 1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES 21
 - 1.4.1 ALCANCES 21
 - 1.4.2 LIMITACIONES..... 21

- CAPÍTULO II: 22
- MARCO TEÓRICO..... 22
 - 2.1. EL CONTEXTO HISTÓRICO..... 23

2.2. EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	33
2.3. HIPÓTESIS.....	54
2.3.1 FACTOR A, O VARIABLE INDEPENDIENTE.....	55
2.3.2 FACTOR B, O VARIABLE DEPENDIENTE.....	57
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	59
CAPÍTULO III.....	60
MARCO METODOLÓGICO.....	60
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.1.1. FINALIDAD.....	61
3.1.2. DIMENSIÓN TEMPORAL.....	61
3.1.3. MARCO.....	61
3.1.4. NATURALEZA.....	62
3.1.5. CARÁCTER.....	62
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
3.2.1 UNIDADES DE ANÁLISIS (PRIMERA MANO).....	63
3.2.2 LA POBLACIÓN.....	64
3.2.3 LA MUESTRA.....	65
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	67
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	68
3.4.1. ESCALA DE LIKERT:.....	68
3.4.2. ESCALOGRAMA DE GUTTMAN.....	70
3.4.3. DIFERENCIAL SEMÁNTICO.....	71
3.4.4. TÉCNICA DE CORNELL.....	73
3.4.5 ENTREVISTA.....	74
3.4.6 LA OBSERVACIÓN.....	75
3.4.7 SECCIONES EN PROFUNDIDAD.....	75
3.4.8 LA HISTORIA DE VIDA, MATERIALES ESCRITOS Y AUDIOVISUALES.....	76
3.5. DIFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	77

CAPÍTULO IV	79
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	79
CAPÍTULO V	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES	170
CAPÍTULO VI	177
PROPUESTA Metodología de crédito y cobro para la empresa IE S.A.	177
NOMBRE DE LA PROPUESTA	178
OBJETIVO GENERAL	178
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	178
Esquema No. 1 Automatización de la cobranza.....	189
Esquema No 2. Guía del ciclo de cobro.....	192
BIBLIOGRAFIA	201
BIBLIOGRAFIA CITADA	201
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	202
BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA.....	204
GLOSARIO.....	205
ANEXOS	207

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ¿QUÉ CRITERIOS TIENE EN CONSIDERACIÓN SU EMPRESA AL EVALUAR EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS?.....	81
TABLA 2. ¿CUÁL ES LA FRECUENCIA DE LA RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR A SUS CLIENTES?	83
TABLA 3. ¿QUÉ TIPOS DE FUENTE DE FINANCIAMIENTO UTILIZA LA EMPRESA IESA PARA CONCEDER CRÉDITOS?.....	84
TABLA 4. ¿QUÉ TIPO DE POLÍTICA DE COBRANZA APLICA LA EMPRESA IESA?	86
TABLA 5. ¿CUÁLES SON LOS MEDIOS DE PAGOS PARA COBRANZA QUE HA IMPLEMENTADO LA EMPRESA IESA PARA SUS CLIENTES?	87
TABLA 6. ¿EXISTE UNA VIGILANCIA CONSTANTE SOBRE VENCIMIENTOS DE FACTURAS?..	89
TABLA 7. ¿CUÁL ES EL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR?....	90
TABLA 8. ¿SE CUENTA CON UN PROGRAMA O SISTEMA CORRECTO PARA EL ADECUADO CONTROL DE LAS CUENTAS?	92
TABLA 9. ¿SE REALIZA UNA CONFIRMACIÓN PERIÓDICA POR ESCRITO MEDIANTE EL ENVÍO DE LOS ESTADOS DE CUENTA DE LOS SALDOS POR COBRAR?	94
TABLA 10. ¿SE TIENE ALGUNA LISTA DE CLIENTES CON DIRECCIONES, CONTACTOS, TELÉFONOS, OTROS DATOS?.....	96
TABLA 11. ¿SE OBTIENEN COMPROBANTES DE QUE LOS CLIENTES HAYAN RECIBIDO LA MERCANCÍA QUE SE LES ENVÍA?	97
TABLA 12. ¿DE EXISTIR DEFERENCIAS ENTRE LOS REPORTES DE LA COMPAÑÍA Y LOS ENVIADOS POR EL CLIENTE, ÉSTAS SE INVESTIGAN POR UNA PERSONA DISTINTA DE LA ENCARGADA DE LAS CUENTAS POR COBRAR?	99
TABLA 13. ¿SE CUENTA CON PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE ESTIMACIONES DE CUENTAS DIFÍCILES O DUDOSAS DE COBRO, Y EN SU CASO, TIENEN CREADA ALGUNA RESERVA?.....	100
TABLA 14. ¿LAS CANCELACIONES POR CUENTAS INCOBRABLES SON APROBADAS POR ALGÚN FUNCIONARIO AUTORIZADO Y, SE CONTABILIZAN EN CUENTAS POR SEPARADO?	102
TABLA 15. ¿SE TIENE ALGÚN CONTROL ADICIONAL POR LAS CUENTAS INCOBRABLES?.	103
TABLA 16. CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS EMPLEADOS EN CRÉDITO Y COBRO Y VENTAS ENTRE EL AÑO 2015 Y 2016.....	116
TABLA 17. INVENTARIO Y DÍAS DE VENTA DE LOS INVENTARIOS, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2016. COMPARATIVO ENTRE LOS TRES RUBROS, Y SU RESPECTIVA VARIACIÓN.....	122
TABLA 18. INVENTARIO Y DÍAS DE VENTA DE LOS INVENTARIOS, DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2016. COMPARATIVO ENTRE LOS TRES RUBROS, Y SU RESPECTIVA VARIACIÓN.....	123
TABLA 19. CUENTAS POR COBRAR, DÍAS DE RECUPERACIÓN DE DINEROS, Y CUENTAS CON MÁS DE 60 DÍAS DE VENCIDAS, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2016. COMPARATIVO ENTRE LOS TRES RUBROS, Y SU RESPECTIVA VARIACIÓN.	128

TABLA 20. CUENTAS POR COBRAR, DÍAS DE RECUPERACIÓN DE DINEROS, Y CUENTAS CON MÁS DE 60 DÍAS DE VENCIDAS, DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2016. COMPARATIVO ENTRE LOS TRES RUBROS, Y SU RESPECTIVA VARIACIÓN.	130
TABLA 21. CUENTAS POR PAGAR, DÍAS DE PAGO, Y NETO DE OTRAS CUENTAS POR PAGAR, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2016. COMPARATIVO ENTRE LOS TRES RUBROS, Y SU RESPECTIVA VARIACIÓN.....	136
TABLA 22. CUENTAS POR PAGAR, DÍAS DE PAGO, Y NETO DE OTRAS CUENTAS POR PAGAR, DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2016. COMPARATIVO ENTRE LOS TRES RUBROS, Y SU RESPECTIVA VARIACIÓN.....	138
TABLA 23. CAPITAL DE TRABAJO, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016. COMPARATIVO ENTRE LOS TRES RUBROS, Y SU RESPECTIVA VARIACIÓN.	141
TABLA 24. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA VENTAS, CUENTAS POR COBRAR Y EFECTIVO PARA EL PRIMER TRIMESTRE DE 2016.....	145
TABLA 25. ANTIGÜEDAD DE SALDOS, PRIMER SEMESTRE 2016	148
TABLA 26. ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE 1 ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016.....	175

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA EN IESA PARA OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.....	82
GRÁFICO 2. RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	83
GRÁFICO 3. FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE IESA PARA CONCEDER CRÉDITOS.	85
GRÁFICO 4. TIPO DE POLÍTICA DE COBRANZA EN IESA.....	86
GRÁFICO 5. MEDIOS DE PAGO PARA REALIZAR PAGOS A IESA.....	88
GRÁFICO 6. <i>EXISTENCIA DE VIGILANCIA DE LOS VENCIMIENTOS DE FACTURAS</i>	89
GRÁFICO 7. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	91
GRÁFICO 8. EFECTIVIDAD DEL SISTEMA O PROGRAMA ADECUADO PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR	93
GRÁFICO 9. ENVÍO DE LOS SALDOS DE LAS CUENTAS PENDIENTES DE COBRO A LOS CLIENTES.	95
GRÁFICO 10. EXISTENCIA DE UN REGISTRO ADECUADO DE LA INFORMACIÓN COMPLETA DE TODOS LOS CLIENTES.	96
GRÁFICO 11. ENVÍO DE COMPROBANTE DE LA ENTREGA DE LA MERCADERÍA A LOS CLIENTES	98
GRÁFICO 12. EXISTENCIA DEL CHEQUEO DE LAS DIFERENCIAS PRESENTADAS ENTRE LOS REPORTES DE LA EMPRESA Y LOS QUE TIENE EL CLIENTE, REALIZADO POR UNA PERSONA DIFERENTE DE LA QUE ORIGINALMENTE ELABORÓ EL INFORME	99
GRÁFICO 13. EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS DIFERENCIADOS Y RESERVAS PARA LAS CUENTAS DIFÍCILES DE COBRO	101
GRÁFICO 14. LAS CANCELACIONES INCOBRABLES SON APROBADAS POR ALGÚN FUNCIONARIO QUE ESTÉ DEBIDAMENTE AUTORIZADO.....	102
GRÁFICO 15. EXISTENCIA DE CONTROLES ADICIONALES PARA LAS CUENTAS POR COBRAR.	104
GRÁFICO 16. DÍAS DE VENTA DE LOS INVENTARIOS.....	123
GRÁFICO 17. INVENTARIOS.....	124
GRÁFICO 18. DÍAS DE COBRO	131
GRÁFICO 19. CUENTAS POR COBRAR	131
GRÁFICO 20. DÍAS DE PAGO	138
GRÁFICO 21. CUENTAS POR PAGAR	139
GRÁFICO 22. CAPITAL DE TRABAJO	142
GRÁFICO 23. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA VENTAS, CUENTAS POR COBRAR Y EFECTIVO PARA EL PRIMER TRIMESTRE DE 2016.....	146

RESUMEN

Para el desarrollo de la siguiente investigación, se hizo uso de factores más relevantes en el proceso de la gestión de crédito y cobro, como lo son el inventario, el capital de trabajo, las cuentas por pagar, estados financieros, entre otros.

El principal objetivo de la presente investigación es evaluar la importancia e incidencia que tiene la gestión de las cuentas por cobrar en la toma de decisiones gerenciales, tanto operacionales como de inversión, esto para el primer semestre del año 2016; se tienen como base varios factores que forman relevante importancia dentro del panorama en estudio, siendo las ventas a crédito que realiza el Departamento de Venta de la empresa, lo que permitirá obtener resultados que muestren el grado de influencia de éste en el flujo de efectivo de la Institución.

Para la recopilación de información, se utilizó como técnica la entrevista y cuestionarios los cuales fueron aplicados a todas las personas que de una u otra manera forman parte del ciclo de crédito y cobro, esto con el fin de obtener el punto de vista de cada individuo.

Asimismo se realizó un estudio detallado del documento oficial que utiliza el Departamento Financiero llamado forecast, el cual presenta resultados comparativos con los datos del año 2015, el presupuesto y los datos reales,

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante tener presente que un adecuado funcionamiento de una empresa, conlleva el buen accionar de todos los departamentos, uno de los más importantes es el Departamento de Crédito y Cobro, ya que basado en las finanzas de la compañía es que se toman importantes decisiones en todas las demás áreas.

Con el presente trabajo de graduación, se pretende realizar un estudio del actual proceso de cobranza que se lleva a cabo en la empresa I.E S.A., esto con el fin de poder señalar los puntos débiles del Departamento de Cobros en el momento de recaudación de fondos.

Actualmente, las empresas se ven obligadas al proceso de otorgar créditos con diferentes plazos de pago, con el fin de conservar los clientes actuales, además de atraer nuevos, sin embargo, se puede generar desequilibrio financiero si se llegara a otorgar crédito muy altos a dichos clientes, ya que esto reflejaría una reducción en la utilidades e incluso el peligro de afrontar pérdidas, por tal motivo en este trabajo de investigación, se analizarán varios puntos sobre una planeación administrativa de las cuentas por cobrar en la empresa IESA y así poder contar con un mejor flujo de efectivo y una adecuada toma de decisiones.

La Gerencia Financiera de IE S.A. ha notado mediante los estados financieros, que se están presentando algunas deficiencias en la recolección de fondos, por lo que se desea realizar un análisis del actual proceso del Departamento de Cobros, y de esa manera poder observar los pasos que se siguen actualmente, señalar errores, y establecer mejoras de ser el caso.

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para la realización del presente trabajo de investigación, se logró la revisión detallada de los siguientes trabajos, los cuales demuestran la importancia de la correcta gestión de las cuentas por cobrar para unas finanzas limpias dentro de la compañía.

Verónica Noriega (2011) desarrolló un proyecto denominado “Administración de cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala” tiene como planteamiento poder establecer diferentes procedimientos y políticas de crédito en la parte administrativa financiera de las cuentas por cobrar de empresas que se dedican a la industria maquiladora de prendas de vestir.

Ella realizó un desarrollo del estudio a través de la investigación bibliográfica para de esa manera poder conocer lo relacionado con la industria del maquilado de prendas de vestir en Guatemala, además de poder emprender un análisis de los métodos administrativos de las cuentas por cobrar.

En la investigación, la señora Noriega obtuvo información importante de distintas empresas maquiladoras de prendas de vestir en Guatemala, mediante una investigación de campo en donde analizó la información financiera proporcionada por dichas compañías.

Con los datos obtenidos de los estados financieros, se logró determinar que un bajo rendimiento en el aporte de las ventas al crédito, por lo que se llega a la conclusión que a las cuentas por cobrar hay que prestarles especial atención ya que éstas forman parte esencial del flujo de efectivo de la compañía. Además, se pudo llegar a la conclusión que, para una correcta recuperación de fondos, se deben de aplicar políticas, procedimientos y periodos de crédito adecuados al giro de los negocios, para de esta manera, poder tener un control y seguimiento a dichas políticas conforme con las necesidades y evolución del negocio. Al final se presentó como resultado de la investigación, una propuesta de procedimientos y políticas expresados en conclusiones y recomendaciones para el perfeccionamiento de la gestión administrativa de las cuentas por cobrar.

Víctor Aguilar (2013) con su proyecto "Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C." cuyo principal objetivo era el determinar de qué manera la gestión de las cuentas por cobrar inciden en la liquidez de la empresa contratista seleccionada. Además de establecer si las políticas de cobranza influyen en el fondo de la maniobra de la empresa y por último, analizar si el uso de factoring incurre en el riesgo financiero de la compañía Petrolera.

La investigación se pone en marcha luego de tener en evidencia las fallas comunes de la gestión de cuentas por cobrar que presentaba la compañía, por tal motivo, se introdujo propuestas de políticas de crédito que ayudaron a mejorar de manera significativa dicha administración. Buscando solucionar los frecuentes

problemas y contribuyendo a los aumentos de los estados financieros de las entidades económicas de México.

Mediante métodos de diseño no experimental, transaccional, la investigación se desarrolló de acuerdo con la naturaleza del estudio, y reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada una investigación aplicada.

Una vez obtenidos y analizados los resultados de las estadísticas y/o encuestas que fueron realizadas a los empleados de las distintas áreas de la compañía se llegó a la conclusión que dentro de la política de crédito la empresa presta mucha importancia a la hora de otorgar créditos, mediante un sistema diseñado para evaluar dichos otorgamientos, esto con el fin de analizar diferentes rubros como el historial crediticio, referencias de solvencia, garantías entre otros y así contar con políticas de cobranzas más agresivas y como consecuencia evitar problemas de liquidez.

Como resultado final de todo el proceso de investigación, notaron que la empresa no contaba con una política de crédito eficiente, ya que de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado. Adicional, la política de cobranza no es consistente, ya que el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días, según los contratos firmados, sin embargo, en la práctica esto no se estaba dando, y la empresa no contaba con un plan de contingencia para solventar los gastos en que incurre por demora

A raíz de los problemas anteriormente detallados, la empresa se ve en la forzosa decisión financiera de acudir al factoring, para de esta manera obtener liquidez a corto plazo y cumplir con sus obligaciones pactadas con otras empresas. Sin embargo, se tiene presente los intereses por pagar sobre esta alternativa, que se verán reflejados en los estados financieros.

Se le recomienda a la Corporación Petrolera S.A.C. implementar una política de cobranza para el pago de los clientes, y establecer dentro del presupuesto un monto que cubra gastos por demoras. Además, de agilizar el cobro de facturas y sanar el déficit de capital de trabajo actual. Finalmente, aplicar estrategias para contrarrestar las tácticas dilatorias de aprobación de facturas y servicios por parte de clientes potenciales para que de esa manera la empresa no se vea en la necesidad de buscar financiamiento externo mejorando así la liquidez y rentabilidad

1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Las cuentas por cobrar a nivel general son consideradas una de las partidas más importantes del activo de toda empresa, ya que pueden representar un 3% o 5% de éste.

Por lo tanto, dadas las circunstancias es importante realizar una revisión en las cuentas por cobrar ya que constituye una parte tan importante dentro del activo por lo cual se presenta el presente trabajo de tesis.

Cabe recalcar que las cuentas por cobrar representan el monto dinero dado en calidad de crédito que la empresa ha prestado a sus clientes, estos montos están ligados al volumen de ventas actuales.

La correcta recuperación de estos fondos, debe ser realizada dentro del periodo establecido entre ambas compañías, que generalmente, utilizan términos de días que la industria venga presentando. De no realizar una correcta recolecta de dichos fondos, sumado al otorgamiento de montos demasiado elevados, se podría crear un desequilibrio financiero para la empresa.

Para que una empresa pueda contar con actividades correctas a nivel financiero, debe existir una comunicación fluida entre departamentos, es decir, ningún departamento interno es funcionalmente independiente, todos están

relacionados. Sin embargo, uno de los más importantes es el área financiera, ya que es el pilar principal de toda compañía.

Para poder contar con una operación concisa, las empresas deben de otorgar créditos a sus clientes fijos y potenciales, esto ya que se acostumbra tener un margen de tiempo y así contar con el dinero necesario para hacer frente a las responsabilidades económicas.

Para otorgar estos créditos las compañías deben de realizar diferentes métodos por los cuales podrán definir si el solicitante es aplicable a este beneficio o no.

Los factores que inciden en el otorgamiento de un financiamiento de este tipo serán demarcados por la persona encargada del área de crédito, la cual podrá tomar en cuenta, el estudio de los estados financieros, flujos de efectivos, tiempo en el mercado o industria del solicitando, reputación ante otras empresas, garantías de pago, entre otros muchos factores. Una vez otorgado y/o aprobado el crédito, el acreedor deberá definir el tiempo de pago de las facturas, las cuales se delimitan a 30+, 60+.90+ (explicar) generalmente, ya que son días máximos de pago muy largos. Es en esta parte en donde la administración debe de realizar un buen trabajo de recolección de fondos y una cartera crediticia lo más limpia posible.

Los análisis se realizan con los estados financieros, los dos más comunes son el Estado de cambio en la situación financiera y el Estado de Resultados. Algunas de las decisiones más importantes de una compañía, pueden estar basadas en el estado actual de ésta, por ende, es importante contar en la medida de lo posible, con una contabilidad sana financieramente hablando, para de esa manera tener información veraz del estado actual de la empresa.

En el último semestre de 2016, se ha podido observar que se presenta un aumento en las deficiencias de cobranza de la compañía, generando como consecuencia descontento y preocupación por parte de los dueños, ya que ellos no comprenden por qué no se procede a realizar correctamente la recolección de dineros pendiente de pago por parte de los clientes.

En la actualidad, IESA cuenta con una cartera de clientes bastante amplia, la cual se ha venido extendiendo durante los últimos años. En el Departamento de Cobro realizan labores que tienen como fin poder recaudar los fondos pendientes.

El promedio de recaudación de fondos de la empresa IESA es de 60 días, en un inicio era de 30, sin embargo, el atraso de pago por diferentes razones de los distintos clientes ha venido cambiando hasta llegar al margen mencionado.

La compañía IESA ha venido presentando distintos cambios durante los últimos dos años, de los cuales se hablará en detalle más adelante, esto ha afectado los departamentos de la empresa, provocando efectos negativos dentro

del proceso de cobranza, es por esa razón, que en la presente investigación se pretende determinar el grado en que estos factores han deteriorado los procesos internos de cobro.

Con el desarrollo de la presente investigación, se pretende poder determinar distintos factores que son consecuencia del proceso de cobranza de la compañía, como lo es el efecto del deterioro de las cuentas por cobrar, el riesgo financiero, el impacto en los estados financieros, el estado de la liquidez y la necesidad de liquidez, así como su repercusión en la toma de decisiones dentro en la compañía.

Una inadecuada gestión de la recolección de fondos, provoca grandes problemas dentro de las labores diarias de la compañía, ya que se tienen diferentes factores que generan límites en la toma de decisiones, como por ejemplo, la compra de suministros de oficina, equipo y mobiliario hasta llegar a la difícil situación de prescindir del servicio de uno o varios colaboradores.

Durante los últimos meses, se han presentado algunas diferencias entre los departamentos de la compañía, las cuales se podrían ver reflejadas negativamente en las labores que cada persona realiza, esto para que una empresa funcione correctamente debe de existir un ambiente de trabajo sano que proporcione las condiciones necesarias y así obtener los resultados esperados.

Es sumamente importante que en los departamentos o personas responsables de que exista un clima laboral idóneo para trabajar, logren identificar las deficiencias o diferencias que se podrían dar dentro de la empresa y de esa manera poder aplicar los procesos correctivos necesarios y controlar los posibles descontentos en los colaboradores.

1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Durante los últimos meses, en la empresa IESA se ha logrado visualizar una aparente falla en el proceso de recolección de fondos, esto ha generado que los estados financieros muestren datos negativos los cuales no agradan a los gerentes ya que no cuentan con una base fuerte, fundamentada y segura para la toma de decisiones, lo que los lleva a pensar en disminuir gastos, lo cual no es una mala política, pero debe aplicarse con la motivación correcta

La Gerencia debe recordar que para el adecuado funcionamiento y resultados de los departamentos es importante que exista una fluida y sana comunicación, por lo que además, de presionar a los encargados de cada jefatura, las gerencias de IESA debe de brindar los soportes humanos y materiales para que desarrollen sus tareas de manera que se puedan obtener los resultados deseados.

El personal de cobro debe trabajar teniendo muchos factores en contra, desde equipo de oficina, espacio, personal extra y exceso de trabajo, esto ha llevado que se generen grandes atrasos en la recuperación de fondos y, por ende, el estado de la empresa se ha visto afectado al crear un clima organizacional tenso esto por la carencia de ayuda entre departamentos.

1.1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se genera a raíz de la inquietud de poder desarrollar una evaluación de la actual gestión de las cuentas por cobrar en la empresa IESA y la importancia que esto tiene sobre la toma de decisiones dentro de la compañía, asimismo, se podrá observar los efectos que tiene sobre la liquidez de la empresa. Una vez obtenido el panorama, se podrán detallar los puntos en los que se podría estar fallando y corregirlos de ser el caso.

Con esta investigación, la empresa que se estudia, podrá atender y trabajar con información confiable, los problemas o carencias que se han venido presentando y no ha tenido la oportunidad de presentar la atención necesaria, esto con el fin de poder brindar información a los altos mandos para poder tomar decisiones más fundamentadas.

Adicionalmente, este trabajo podrá ayudar a futuros estudiantes con sus investigaciones que tengan como base un tema similar, ya sea un estudiante de la Universidad Hispanoamericana o de alguna otra institución que tenga interés particular en obtener información sobre la incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en compañías de todas las áreas del comercio, ya que se debe de conocer que la parte financiera no solo es de interés de esa área, sino que todos

los miembros que forman parte de la compañía se ven beneficiados o afectados si no existe una correcta administración de los fondos de la empresa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PREGUNTA CENTRAL DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de poder determinar el papel que juega el adecuado manejo de administración de la gestión de las cuentas por cobrar en la toma de decisiones de la compañía, se obtiene la siguiente pregunta:

¿En qué grado la gestión de las cuentas por cobrar, influye en la toma de decisiones en IESA para el primer semestre del 2016?

1.2.2 ELEMENTOS DE LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, IESA cuenta con varias agencias en San José, sin embargo, su oficina central está ubicada en Barrio México, es ahí donde se realizan y reciben todos los documentos necesarios para el proceso de cobro.

Por tanto, esta investigación se realizará con los colaboradores de la empresa IESA del área administrativa de los Departamentos de Crédito y Cobro, Contabilidad, las 5 gerencias y los dos mensajeros que laboran en las oficinas de la compañía ubicada en Barrio México, San José y abarca el primer semestre del 2016.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

“... Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben de expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.” (Sampieri, 2014, p. 37)

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

“... meta o concreción de la resolución de un problema. (Oviedo, 2016, p. 48)

“Describe con claridad qué, se pretende lograr mediante la ejecución de la investigación”. (Hernández, 2014, p. 285)

“constituye el enunciado global en cuanto al resultado final que se pretende alcanzar con la investigación por realizar”. (Guía Universidad Hispanoamericana, 2016, p. 23)

Para el siguiente trabajo de investigación el objetivo general es el siguiente:

Analizar en qué grado la gestión de las cuentas por cobrar afecta la toma de decisiones en IESA en el I semestre de 2016

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

“...se desprenden del general y deben ser formulados de forma que estén orientados al logro del objetivo general...” (Bernal, 2010)

“Constituyen los pasos, los elementos, las fases o momentos, que se llevan a cabo durante la investigación...” (Guía Universidad Hispanoamericana, 2016)

“...describen que se va a hacer para conseguir el objetivo general”.
(Hernández, 2014, p. 285)

- Realizar un análisis FODA de la empresa que muestre los procedimientos actuales del control interno de las cuentas por cobrar.
- Revisar el actual presupuesto para el primer semestre del 2016, y de esa manera estimar la necesidad de la liquidez de la compañía en el cumplimiento de sus metas.

- Definir en qué medida el financiamiento de las ventas impacta el nivel de las cuentas por cobrar de la empresa

- Determinar en qué medida los gerentes se ven influenciados por las cuentas pendientes por cobrar, para la toma de decisiones de los distintos departamentos de la empresa.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 ALCANCES

La presente investigación tiene como objetivo crear conciencia en las personas encargadas de las distintas áreas o departamentos de la compañía, de la importancia que tiene la adecuada gestión de las cuentas por cobrar, además de la cooperación de todas las personas involucradas en el proceso, en el análisis de las decisiones que se vayan a tomar, esto para poder contar con una empresa cada día más exitosa.

1.4.2 LIMITACIONES

Una de las limitaciones que se pueden encontrar es la evidente falta de orden de los documentos físicos, ya que actualmente, la empresa no cuenta con una persona encargada del archivo, por tanto, hay una acumulación bastante importante de carpetas en los escritorios de las asistentes del Departamento de Cobro.

La investigación inició con 3 asistentes en el Departamento de Cobro, sin embargo, un par de semanas después, uno de ellos es despedido, noticia que sorprende a la persona encargada.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

2.1. EL CONTEXTO HISTÓRICO

IESA es una empresa nacional especializada en la comercialización de materiales y equipo eléctrico. Los orígenes de IESA datan de 1975, cuando un arquitecto mexicano que laboraba en Costa Rica, concretamente en la fábrica de cables eléctricos y telefónicos, Conducen S.A., decidió abrir su propia empresa dedicada a la producción de alambre magneto.

IESA nace como empresa comercializadora del producto de esta fábrica y en ese momento el señor Francisco Morice ocupa el cargo de Gerente General. En 1978, el empresario mexicano decidió regresar a su país natal y vendió IESA al señor Morice, bajo cuya guía esta empresa aumenta su actividad comercial, e introdujo nuevas líneas y productos. El señor Morice le da un viraje a la costumbre de esperar a que el cliente comprara y modifica su estrategia de ventas, la cual se basa en la visita directa al cliente, por medio de agentes vendedores, lo que le permite incrementar sus ventas y capturar mercado.

El segmento del mercado que atendió IESA en su inicio fue el de ferreterías, ampliando luego su cobertura muy rápidamente al sector de la construcción, para posteriormente, introducirse en la venta de materiales y equipo para el mantenimiento de instalaciones industriales. Paralelamente, algunos de los vendedores de IESA, por iniciativa propia, incursionaron en el mercado

institucional, público y privado, atendándose en ese sentido hoteles, ministerios y otras organizaciones similares.

Para 1986, se atendía entonces todo tipo de mercado y clientes, esto es, electricistas, contratistas, constructores, ingenieros, empresas constructoras, ferreterías, ministerios, hoteles, hospitales e industrias con cobertura prácticamente de todo el territorio nacional. En 1988, se tomó la decisión de concentrar los esfuerzos de ventas en los mercados de la industria, el institucional y la construcción (entendiendo por mercado de la construcción a los electricistas, contratistas, constructores, ingenieros y empresas constructoras), por cuanto la competencia era muy fuerte y no permitía una buena rentabilidad. A partir de entonces, IESA se definió a sí misma como “especializada en la distribución de equipo y materiales eléctricos para la industria, la construcción y las instituciones”.

A partir del año 2003 se inicia una política de mayor penetración de mercado, para lo cual se hacen alianzas con personas en diferentes zonas del país, contando, en la actualidad, con empresas hermanas (denominadas "Electros") en Pérez Zeledón y Ojochal, en la Zona Sur (Electro Sur); en Huacas y Nicoya, en Guanacaste (Electro Guanacaste); y en Guápiles, en la Zona del Caribe (Electro Caribe).

En el año 2005, se establece la empresa COTISA, con la misma modalidad de las Electros, en cuanto a sociedad, en este caso con ingenieros, para de esta manera hacerle frente al desarrollo de las nuevas tendencias tecnológicas particularmente lo relacionado con control y automatización, en convergencia con las comunicaciones por lo que es una empresa de alta especialización.

Durante más de 21 años IESA atendió a todos sus clientes desde las actuales Oficinas Centrales ubicadas en Barrio México, sin embargo, debido al creciente volumen de ventas, en marzo de 1996 se abre una sucursal en Escazú (Actual sucursal Oeste) y en enero del 2002 otra en Curridabat (Actual sucursal Este).

En abril del 2014 y pensando en el crecimiento y las oportunidades de mantenerse a la vanguardia del sector, IESA pasa a formar parte del Grupo Sonepar, éste con representación en 41 países, siendo el líder mundial en la distribución de productos eléctricos y soluciones afines.

Es así como en 2014 la empresa es comprada por la empresa francesa Sonepar, quien viene con ideas y directrices que lograron crear muchas expectativas en todos los colaboradores de la compañía, ya que se esperaban cambios que alcanzaran mejorar el funcionamiento de la empresa. Se esperaba la creación de manuales de cada puesto ya que, actualmente, no contaban con ellos,

se crea un departamento de Control Interno que tiene como fin regular las situaciones complicadas que se originen entre compañeros etc.

Sin embargo, no todo funcionó como se esperaba, ya que se empezó a presentar un ambiente tenso dentro de la empresa, generando descontentos y desconfianza entre los coladores hasta llegar a tener conductas desleales para con ellos mismos, por tanto, se empezó a crear una faltante de cooperación entre departamentos lo cual ha venido a verse reflejado negativamente en la recolección de fondos, la cual lleva un proceso extenso que involucra a diferentes departamentos como lo es el de Ventas, Contabilidad, Crédito y Cobro, y Despacho de materiales o Bodega.

Se ha presentado el tema en reiteradas ocasiones en las reuniones de trabajo, haciéndole saber a los altos mandos incluido la Gerencia General, la importancia y repercusiones que se estaban presentando dentro de la empresa, sin embargo, siempre se tuvo una respuesta negativa indicando que la persona que no se adapte al proceso podría llegar a dejar de ser parte de la planilla de la empresa. El Departamento de Cobros contaba con 3 asistentes, sin embargo uno de ellos dejó de ser parte de la compañía, provocando aumentos de la carga de trabajo para las dos personas restantes. Actualmente, se tienen muchos descontroles internos de los procesos que se deben de realizar para poder tener una adecuada y correcta recolección de fondos.

Misión

Ofrecer soluciones integrales que contribuyan con la utilización eficaz y eficiente de la energía eléctrica y de sistemas complementarios, tal como comunicaciones, garantizando el ahorro, el confort y la calidad, a través de una propuesta de valor competitiva, sostenible con el medio ambiente.

Visión

La excelencia de nuestro Recurso Humano nos guiará a ser reconocidos en Costa Rica como el mejor y más completo proveedor de soluciones integrales de nuestro mercado, convirtiéndonos así en la empresa de referencia con la cual, tanto clientes como suplidores, buscarán asociarse comercialmente.

Políticas y valores: actualmente la empresa IESA se encuentra trabajando en la elaboración de las políticas y valores que seguirán, esto ya que desde que la subsidiaria Francesa Sonepar adquirió la compañía, se han tenido que modificar varios factores que ayudarán a un mejorar el servicio y la imagen.

Estructura: la planilla de empleados de la empresa cuenta con 121 colaboradores que están estratégicamente situados en las distintas oficinas con las que la compañía cuenta, tanto en San José como en otras provincias del país.

La distribución departamental de los empleados es la siguiente:

1. Administrativos: 24 colaboradores
2. Operaciones y Logística: 50 colaboradores
3. Ventas: 43 colaboradores
4. Tecnología de la información: 04 colaboradores

La distribución del puesto, según el departamento

1. Administrativos

Puesto	Cantidad
Gerente General	1
Gerente Financiero	1
Encargado de Créditos	1
Asistente de Crédito	1
Encargada Contabilidad	1
Auxiliar Contabilidad	2
Cobradores	2
Control Interno	1

Encargado Mercadeo	1
Encargado de Pagos	1
Recepcionista	1
Cajeros	3
Coordinador RRHH	1
Asistente RRHH	2
Auxiliar Proveeduría	1
Ingeniero Iluminación	1
Mensajero	1
Encargada Proveeduría	1

2. Operación y Logística

Puesto	Cantidad
Gerente Operación	1
Bodeguero	33
Choferes	7
Encargado de Bodega	3
Encargado de Logística	1
Jefe de Transportes	1
Asistente Inventario	4

3. Ventas

Puesto	Cantidad
Gerente Ventas	1
Gerente Sucursal	1

Agente de Ventas	4
Analista Comunicaciones	1
Asesor Bticino	1
Asistente Gerencia Ventas	1
Asistente Ventas	2
Desarrollo Proyección	1
Desarrollo UEN	1
Encargado Sala Exhibición	1
Encargado UEN Industria	2
Ingenieros	3
Desarrollo Mercados	1
Técnicos Eaton	1
Vendedores	10
Vendedor de Sala	9
Vendedor Elite	2

4. Tecnología de la información

Puesto	Cantidad
Asistente Gerencia IT	1
Encargado de Cómputo	1
Operador de Cómputo	1
Soporte Técnico	1

Las responsabilidades o labores diarias de cada colaborador, está ligada directamente al puesto o departamento en donde se desempeñe.

Volumen de ventas: dado que la empresa se encarga de la venta de materiales eléctricos, para poder medir el volumen de las ventas, utilizan la suma de las facturas emitidas durante el mes, además de los montos de éstas.

IESA cuenta con una gran cantidad de facturas de sus ventas a crédito emitidas mes a mes, las cuales se detallan a continuación:

Detalle de facturas emitidas por mes, desde enero hasta junio 2016

Mes	Total de Facturas
Enero 2016	2394
Febrero 2016	2379
Marzo 2016	2200
Abril 2016	2511
Mayo 2016	2379
Junio 2016	2694

Volumen de facturación a crédito: las ventas en colones que se realizan se detallan a continuación:

Mes	Total Ventas a Crédito
Enero 2016	₡685.211.257,76
Febrero 2016	₡807.928.781,46
Marzo 2016	₡733.494.357,84
Abril 2016	₡669.391.777,32
Mayo 2016	₡928.209.837,29
Junio 2016	₡840.975.849,32

2.2. EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1. CUENTAS POR COBRAR:

“... se basan en que su convertibilidad en efectivo se realiza a través del ciclo financiero a corto plazo del negocio, por medio del cual el dinero se transforma en mercancías al efectuar las compras, se hacen gastos, se venden las mercancías transformándose en facturas-cuentas por cobrar y éstas se convierten en efectivo cuando pagan los clientes”. (Moreno, 2014, p. 37)

Según lo antes citado, se puede decir que para una empresa las cuentas por cobrar constituyen fuentes de financiamiento de las operaciones que realiza, las cuales les permite obtener bienes y servicios de terceros, disfrutando de las facilidades de crédito que estos pueden ofrecerles.

Las cuentas por cobrar se dividen en dos grandes grupos, esto para tener un debido control y una adecuada contabilización de sus importes.

1.1 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

Resulta de la creación de partida de activos que se denomina cuentas por cobrar, las cuales se representan en los libros de la empresa deudora, y una partida de pasivo que se denomina cuentas por pagar en los libros de comprador.

“Las cuentas por cobrar comerciales o provenientes de bienes o servicios, son aquellas cuyo origen en la venta de estos bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por aceptación de una factura por parte del cliente.” (Brito, 1999, p. 337).

Al mismo tiempo que se originan las transacciones de las ventas a crédito de mercancías, es necesario que se subdividan, esto ya que van a permitirle a las empresas de prestación de servicio, llevar un control eficaz y eficiente para los efectos contables y análisis financieros.

1.2 CUENTAS POR COBRAR NO COMERCIALES

“Son las obligaciones circulares por las cuales la compañía actúa como fiduciaria, tales como los impuestos que se retienen de los salarios de los empleados, los salarios no reclamados, y los depósitos de los clientes.” (Catacora, 1998, p. 136)

Partiendo de lo antes citado, es claro que las cuentas por cobrar no comerciales, son las que se originan por las obligaciones de carácter laboral con los empleados de la organización, normalmente conocidas como Cuentas por Cobrar a Funcionarios y Empleados.

Se pueden encontrar las siguientes:

1. Cuentas por cobrar empleados
2. Cuentas por cobrar socios
3. Alquileres por cobrar
4. Cuentas por cobrar compañías relacionadas
5. Intereses por cobrar
6. Otras cuentas por cobrar

2. PROCESO DE COBRANZA

2.1 Planeación: consiste en fijar objetivos y demarcar cómo se logrará, es decir ¿Qué es lo que se desea? Y ¿Cuándo y cómo se va a lograr? En función de esto, se podrán delinear ciertos aspectos conducentes a los requerimientos particulares de la empresa. En este proceso se debe obtener información sobre las principales características de las cuentas de dudosa recuperación., esas incluyen la forma como opera la empresa, definición de las líneas de autoridad y responsabilidades segregación, condiciones jurídicas, sistema de información y calidad de la organización, de funciones etc.

2.2 Control: se refiere a poner en práctica lo planeado, mediante el desarrollo de medios que puedan verificar en qué medida se están cumpliendo los objetivos detallados en la planeación. Con el fin de conocer la importancia de las cuentas por cobrar dentro de la estructura financiera, identificar cambios significativos o no usuales, se puede aplicar entre otras, los siguientes controles: comparar cifras con las de ejercicios anteriores, tomando como referencia los índices de la inflación generales y/o específicos, fluctuaciones en precios entre otros, y así juzgar si las variantes o ausencia de ellas y las tendencias son lógicas.

Obtener la razón de explicación de variaciones importantes e investigar cualquier relación no usual, contra presupuestos entre otras, en cuanto a:

Rotación de cuentas por cobrar

Antigüedad de las cuentas por cobrar

Cálculos globales de los ingresos

2.3 Crédito: proceso generado entre dos partes en las que una de ellas (acreedor o prestamista) entrega dinero, bien, servicio o títulos de valores a cambio de una promesa a pagos futuros por la otra parte (deudor o prestatario)

2.4 Políticas de crédito: conjunto de medidas que se originan por los principios que van a regir los créditos en una compañía, en donde se determina qué se ha de aplicar ante un caso concreto para la recuperación de dinero. Algunos ejemplos son: periodo del crédito, procedimientos de cobranza, normas del crédito, documentos que se deben de presentar.

2.5 Condiciones de crédito: convenios donde ambas partes se comprometen a cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación. Las empresas dan crédito con el fin de incrementar las ventas.

2.6 Procedimiento de cobranza: proceso que utiliza la empresa para realizar sus cobranzas.

2.7 El crédito y la cobranza: son funciones que se realizan dentro del ciclo de ingresos y es la que se encarga de cobrar, autorizar ajustes y asignar créditos, sus objetivos se detallan:

1. Minimizar cuenta incobrable a través del establecimiento de límite de crédito que se ajusten a cada cliente.
2. Registrar los pagos de clientes rápidamente
3. Tomar acción inmediata y efectiva cuando se tiene una factura vencida.

3. CRÉDITO

Esto consiste en una transacción entre dos partes en la que una de ellas entrega dinero, bien o servicio a otra empresa como promesa de pagos.

3.1 Políticas de crédito

Es el conjunto de medidas que, originadas por otros principios que rigen los créditos, logran determinar lo que se ha de aplicar en un momento concreto para tener resultados favorables. Un ejemplo sería el periodo de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

3.2 Condiciones de crédito

Esto refiere a convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen ambas partes por cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de todas las operaciones que realicen.

Las ampliaciones a estos créditos han sido un factor significativo en relación con el crecimiento económico de las empresas en distintos países. Esto ya que las empresas conceden créditos con el fin de aumentar sus ventas.

4. PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

Métodos que utilizan las empresas para realizar sus cobranzas, las cuales pueden llevar a cabo de la siguiente manera

4.1 Cobranza directa

Se lleva a cabo por la caja de la empresa, a por este medio, los clientes le cancelan directamente a la empresa y, cobranzas por medio de cobradores, dichos cobradores son los bancos los cuales por llevar a cabo el cobro se quedan con un porcentaje.

4.2 El crédito y la cobranza

Estas, también, son funciones que se realizan dentro del ciclo de ingresos, tienen como objetivo minimizar cuentas incobrables, registrar pagos de los clientes y tomar acción inmediata y efectiva de cada factura vencida. Por ello, es importante mantener una política adecuada de control interno en cuanto a las cuentas por cobrar

5. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones son procesos mediante los cuales se puede realizar la elección de una opción o forma para poder resolver una situación. Algunas decisiones no dependen del juicio de la probabilidad, y en ocasiones o más racionar es elegir la alternativa más razonable que podría no hacer nada, sobrepasar los beneficios o costos que estas decisiones nos repercutan en el corto lo largo plazo. Hay que tener en cuenta que toda decisión que se tome, tenga o no bases suficientes para haberse elegido, puede no dar los resultados esperados.

Como todo proceso empresarial, las decisiones se clasifican en relación con las circunstancias que se deben de afrontar:

5.1 Decisiones programadas:

Este tipo de decisiones se toman frecuentemente, es decir, son repetitivas y se convierte en rutina, al presentarse con cierta regularidad se pueden establecer pasos para abordar este tipo de situaciones, por lo que se les puede llamar Decisiones Estructuradas. Generalmente, este tipo de decisiones no aporta mucho estrés ya que la persona a cargo se puede regir o seguir por alternativas tomadas anteriormente.

Se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que su fin es facilitar la toma de decisiones ante situaciones recurrentes.

Uno de los factores negativos de este tipo de decisiones, es que limitan la libertad que tienen las personas para poder decidir qué hacer, sin embargo, el propósito real es liberar a la persona encargada, tiempo y estrés.

5.2 Decisiones no programadas:

Se les denomina no estructuradas, éstas son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o para aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

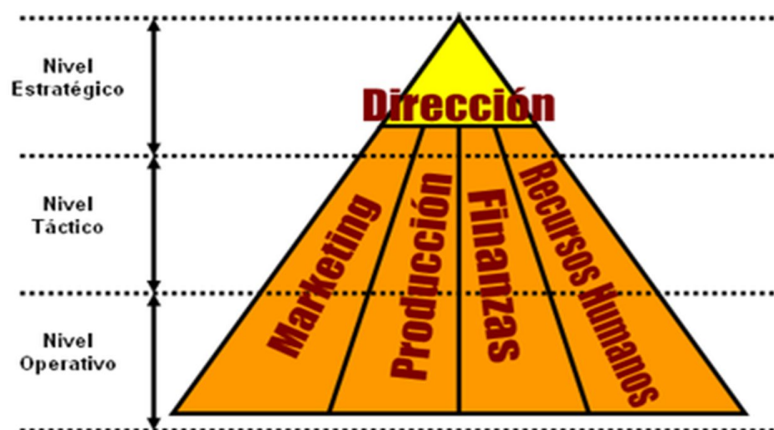
Este tipo de decisiones abordan temas poco frecuentes o excepcionales. Cuando un problema se presenta de forma excepcional o irregular, merecerá un trato especial. Situaciones como asignar los recursos de la organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad, entre otras.

5.3 Indecisión: Falta de determinación, carácter o valor ante una situación, generan la incapacidad de poder elegir entre dos o más opciones. Se le puede considerar a la indecisión como falta de autonomía, que impide a una persona tomar una decisión.

Cuando una persona se encuentra frente a este factor, puede provocar el hacer juicios prematuros por no tener la suficiente información requerida para procesar el problema.

Las indecisiones pueden ser provocadas por distintos factores, como la falta de confianza en las habilidades propias para resolver problemas, poca capacidad para tomar decisiones, temor por tomar el camino incorrecto, la falta de información necesaria.

Las decisiones en el contexto empresarial



Fuente: www.wikipedia.com

De acuerdo con los criterios establecidos por McLeod (2000) existen tres modelos de toma de decisiones, los cuales ayudan a identificar la complejidad y variedad de las situaciones:

-El racional: persigue la constitución de un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Se debe de tener una amplia decisión del problema, además del análisis de los datos, y finalmente una cuidadosa evaluación de las alternativas.

Racionalidad imitada: este modelo describe las limitaciones de la racionalidad, además de explicar la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. Reflejan tendencias individuales o de equipo para:

1. Seleccionar una meta o solución alterna que no sea la mejor
2. Realizar una búsqueda limitada de las soluciones alternas

-Político: describe la toma de decisiones de las personas que satisfacen sus propios intereses, preferencias basadas en metas personales, por tanto, la búsqueda recopilación de datos y definición del problema, son solo pasos utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión.

En las empresas suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella, en consecuencia, la administración divide a la compañía en 3 niveles:

1. Nivel estratégico: alta dirección, planificación global de toda la empresa

2. Nivel táctico: planificación de los subsistemas
3. Nivel operativo: desarrollo de operaciones cotidianas

Conforme se vaya subiendo en la jerarquía de la organización, la capacidad de tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, por lo que muchos programas para el desarrollo de los gerentes tienen como fin mejorar sus habilidades para tomar este tipo de resoluciones.

6. LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

La administración de los recursos de la empresa es fundamental para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es éste el que mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa, de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de éste.

Los principales activos circulantes a los que se les debe prestar atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser éstas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

6.1 Capital de trabajo:

El capital de trabajo puede definirse como “la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa “. Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que cuanto más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, en el momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

6.2 Origen y necesidad del capital de trabajo

El origen y la necesidad del capital de trabajo está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también, se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno, pero en realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que cuanto más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa.

6.3 Rentabilidad versus Riesgo

Se dice que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia, que posiblemente, tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar las utilidades, y por fundamentación teórica se sabe que para alcanzar un aumento de éstas hay dos formas esenciales de lograrlo, la primera es aumentar los ingresos por medio de las ventas y en segundo lugar disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se le presten, este postulado se hace indispensable para comprender cómo la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

“Cuanto más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente”, esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Ya considerados los puntos anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo.

Naturaleza de la empresa: es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento.

Capacidad de los activos: las empresas siempre buscan por naturaleza depender de sus activos fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas.

Costos de financiación: las empresas obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y los fondos de largo plazo, en donde los primeros son más económicos que los segundos.

En consecuencia, la administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia, cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los gerentes , directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente, entonces, tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de

forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

7. RIESGO FINANCIERO

El riesgo financiero es la probabilidad que existe de que en una empresa suceda algún evento que tenga consecuencias negativas a nivel financiero.

Esto incluye la posibilidad de que los resultados financieros serán mayores o menores que los esperados, algunos inversores pueden realizar apuestas financieras en contra del mercado, estos movimientos pueden generar pérdidas o ganancias en función de la estrategia de inversión.

Existen varios tipos de riesgo financiero, los cuales afectan distintas áreas de cada compañía:

7.1 Riesgo de mercado: se asocia a las fluctuaciones del mercado financiero, en este riesgo se distinguen los siguientes tipos:

7.1.1 Riesgo de cambio: consecuencia de la volatilidad del mercado de divisas

7.1.2 Riesgo de tipo de interés: consecuencia de la volatilidad de los tipos de interés

7.1.3 Riesgo de mercado: consecuencia de la volatilidad del mercado de instrumentos financieros como acciones, deuda, derivados.

7.2 Riesgo de crédito: posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no cumpla sus obligaciones

7.3 Riesgo de liquidez: posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para poder asumir sus obligaciones, así teniendo activos los cuales no al precio ni rapidez adecuado.

7.4 Riesgo operativo: posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por insuficiencias de procesos, personas, sistemas, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

7.5 Riesgo país o riesgo soberano:

7.6 Riesgo sistémico:

8. ANALISIS FODA

Este análisis como técnica de planeamiento, permitirá tener información de valor proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su conocimiento aporten ideas importantes para el futuro de la organización

Se requiere del análisis de distintos elementos que participan en el funcionamiento interno y externo de la organización, y que pueda tener

implicaciones en su desarrollo. El análisis FODA emplea los principales focos de estudio del contexto empresarial.

FODA es la sigla que se utiliza para abreviar los cuatro indicadores del análisis, Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, siendo dos de carácter interno (variables controlables) y externo (variables no controlables) entonces, el análisis FODA se puede definir como una herramienta estratégica, que se utiliza con el propósito de analizar los elementos de una empresa.

En la administración de empresas en general, se podrá definir en la matriz FODA como el nexo que permite pasar del análisis interno y externo de la organización, hacia la formulación y selección de estrategias por seguir en el mercado.

Para un mejor detalle se especifican los 4 factores:

1. Carácter Interno

1.1 Fortalezas: son aquellos elementos positivos que diferencia a una empresa de la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y se desarrollan positivamente.

1.2 Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen.

2. Carácter Externo

2.1 Oportunidades: situaciones positivas que se generan en el medio y están disponibles para las empresas, éstas se convierten en oportunidades de mercado cuando se identifican y se aprovechan.

2.2 Amenazas: situaciones o hechos externos a la institución que pueden llegar a ser negativos para la misma

Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones

La toma de decisiones son procesos cotidianos en donde se tiene que realizar una elección entre diferentes alternativas, tanto a nivel laboral, familiar, personal, sentimental, empresarial etc.

“Sin problema no puede existir una solución” dada la frase, antes de tomar una decisión, las organizaciones tienen que analizar la situación, una vez estudiada la realidad particular que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias de cada elección.

Es alarmante la gran cantidad de empresas que enfrentan día a día sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional, es decir, decisiones no estratégicas, y no tienen en cuenta que el resultado de un buena o mala elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de una compañía.

Entonces, las empresas deberían de tener como política administrativa realizar un proceso más estructurado el cual les pueda facilitar información oportuna y real, esto brindará más seguridad para la toma de decisiones reduciendo el riesgo de cometer errores.

Si bien, el Plan de Negocios es la herramienta más estratégica para plasmar la misión, la visión, las metas, las estrategias y los objetivos de una empresa, un excelente complemento sería la elaboración correcta del análisis FODA para poder establecer estrategias ofensivas defensivas, de supervivencia, y reordenamiento para el cumplimiento de los planes establecidos.

2.3. HIPÓTESIS

“Aseveración que con base en nuestra postura previa respecto a la relación entre dos o más variables, hacemos sobre nuestro objeto de estudio”. (Hernández, 2014, p.41).

“... puede surgir como una tentativa del investigador para solucionar el problema en investigación”. (Gómez, 2014, p. 31)

“Las hipótesis son respuestas tentativas al problema para tener mayor claridad en cuanto a la comprobación o refutamiento empírico del problema estudiado.” (Oviedo, 2016, p. 38).

Dadas las anteriores definiciones, para el desarrollo de la presente investigación la hipótesis será la siguiente:

La gestión de las cuentas por cobrar, influye significativamente en la toma de decisiones en IESA

2.3.1 FACTOR A, O VARIABLE INDEPENDIENTE

“Es la que antecede a una variable dependiente... variable cuyos cambios de valor se presume que son causa de variaciones en otra variable”. (Niño, 2011, p. 63).

“... característica o propiedad que se supone a la causa del fenómeno en estudio y que no se puede controlar.” (Baena, 2014, p. 53).

“... son anteriores, causal o temporalmente a otras. Por ello, no se modifican por la puesta en relación con esas otras. .” (Ackerman, 2014, p. 66).

En esta investigación, se utilizará la definición de variable independiente de Baena, ya que es la que más se ajusta a lo que se desea desarrollar.

La variable independiente en la presente investigación es la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa IESA del I primer semestre del año 2016

Los indicadores de la variable independiente serán:

1. Análisis de las cuentas por cobrar
2. Análisis de cartera de clientes
3. Procedimientos de crédito
4. Políticas de crédito
5. Políticas de cobranza

2.3.2 FACTOR B, O VARIABLE DEPENDIENTE

“cuando se presume que sus valores son cambiados por el cambio de una variable independiente”. (Niño, 2011, p. 63).

“es aquella cuya modalidad o valor están en relación con los cambios de la variable independiente.” (Baena, 2014, p. 53).

“son posteriores, causal o temporalmente. Por esos son las que resultan modificadas en medida en que se producen cambios en la variable independiente. (Ackerman, 2014, p. 66).

En esta investigación, se utilizará la definición de variable dependiente de Niño, ya que es la que más se ajusta a lo que se desea desarrollar.

Por tanto, para el presente trabajo la variable dependiente será la toma de decisiones.

Los indicadores independientes por utilizarse en la investigación se detallan a continuación:

1. Conocimiento de los resultados
2. Criterios para la toma de decisiones
3. El nivel de impacto de la decisión

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
La gestión de las cuentas por cobrar,	Gestión de cuentas por cobrar: derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.	Gestión de cuentas por cobrar	Revisión de estados financieros. Procedimientos de los créditos. Cartera de clientes Cuentas incobrables Políticas de crédito Seguimiento adecuado
Influye en la toma de decisiones en IE S.A.	Toma de decisiones: proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones laborales	Toma de decisiones	Conocimiento de los resultados Los criterios para la toma de decisiones El nivel de impacto de la decisión

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. FINALIDAD

Esta investigación es aplicada, ya que con el desarrollo de ésta pretende determinar y analizar los factores utilizados en la gestión de cuentas por cobrar en IESA durante el primer semestre del 2016

3.1.2. DIMENSIÓN TEMPORAL

Por el tipo de dimensión temporal, la investigación es transversal, ya que, con el análisis del proceso de cuentas por cobrar, se pretende obtener resultados de los primeros meses del presente año 2016.

3.1.3. MARCO

Dicho lo anterior, la presente investigación es de clasificación micro, ya que se desea hacer el análisis únicamente de uno de todos los procesos que realiza el Departamento Contable, el cual es la parte de gestión de las cuentas por cobrar.

3.1.4. NATURALEZA

Dada la naturaleza de la presente investigación, se puede concluir que es un análisis cuantitativo, ya que analizará datos numéricos contables de la compañía.

3.1.5. CARÁCTER

La investigación cuantitativa mide diferentes variables, que se podrán obtener por medio de encuestas de preguntas cerradas. Estos datos obtenidos se analizarán y desarrollarán en puntos siguientes al presente trabajo.

Dado lo anterior y teniendo presente el objetivo deseado de la presente investigación se puede determinar que ésta es cuantitativa descriptiva.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 UNIDADES DE ANÁLISIS (PRIMERA MANO)

“... Obtenida a través de entrevistas, y éstas buscan establecer vínculos entre distintos aspectos de la vida social de la comunidad.” (Ackerman, 2013, p. 58) Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en Internet, etcétera.

Para el desarrollo de la actual investigación, se tomaron como guía, diferentes tesis elaboradas previamente, tanto a nivel nacional como internacional, además de documentos que brindaban información tomada como antecedentes detallados del problema que se desea analizar.

Por la naturaleza de la investigación, ésta es no probabilística, ya que lo que se desea desarrollar es un análisis de los estados financieros y entrevistar a las personas involucradas en este proceso.

3.2.2 LA POBLACIÓN

Con base en el tipo de investigación por realizar, es oportuno mencionar lo que señala sobre el universo y población objeto de estudio.

Actualmente en IESA, colaboran 121 personas en las distintas oficinas con las que cuenta, sin embargo, para este estudio la población que se analizará son los colaboradores de la Sede Central ubicada en Barrio México.

Área	Población (N)
Administrativos	9
Administrativo gerencial	5
Ventas	43
Contabilidad	3
Total	60
Fuente: Lista de empleados IESA 2016	

3.2.3 LA MUESTRA

Por la naturaleza de la investigación, ésta es no probabilística, ya que lo que se desea desarrollar es un análisis de los estados financieros y entrevistar a las personas involucradas en este proceso.

“...porción de un colectivo de una población determinada, que se selecciona con el fin de estudiar o medir las propiedades que caracterizan a la totalidad de dicha población”. (Niño, 2011, p. 55)

Área	Población (N)	Muestra (n)
Administrativos	9	5
Administrativo gerencial	5	5
Ventas	43	0
Contabilidad	3	3
Total	60	13
Fuente: Lista de empleados IESA 2016		

Para el siguiente trabajo, se tomará en cuenta como muestra las personas involucradas directamente en el proceso de la gestión de las cuentas por cobrar y de toma de decisiones en la compañía, las cuales se detallan:

Administrativos: Encargado de cobros, dos asistentes y dos mensajeros

Administrativo gerencial: 5 gerencias, Finanzas, General, de Sucursal, de Ventas y de Operaciones

Ventas: de este departamento no se selecciona ninguna persona ya que no forman parte directa del proceso de la gestión de cobro.

Contabilidad: encargado de contabilidad y sus dos asistentes

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

Con el avance de la presente investigación, teniendo presente que es un trabajo cuantitativo, y una vez seleccionada la población y la muestra se ha determinado realizar un cuestionario a las personas involucradas.

“entendemos por muestreo una técnica por medio de la cual se determina o calcula la muestra”. (Niño, 2011, p. 56)

Importante resaltar que la entrevista sigue presentando las dos principales características de este tipo de documentos, confiabilidad y validez.

Confiabilidad: los resultados de la entrevista serán obtenidos de manera exacta y concisa ya que se contará con el personal encargado y participante directamente en el proceso del desarrollo de cada una de las variables de la hipótesis.

Validez: se podrá obtener información real de las variables que afectan el proceso de gestión de cobro de la empresa, por tanto, se podrá medir la variable.

Para esta investigación, el cuestionario por realizar abarcará todos los aspectos que se desean poder analizar para de esa manera definir los puntos en los que la compañía podría estar fallando en el proceso de cobro actual.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de datos, deberán ser elegidos teniendo presente el tipo de investigación que se está desarrollando, cuantitativa o cualitativa, esto ya que de esa manera determinar el método adecuado para la elaboración de las preguntas y la forma como se harán.

Si la investigación es cuantitativa los métodos que se podrán utilizar son los siguientes:

3.4.1. ESCALA DE LIKERT:

Este método se desarrolló aproximadamente en 1932, sin embargo, ha sido un proceso que es actualmente muy utilizado, según Díaz Barriga se define como

“Conjunto de preguntas referentes a actitudes, cada una de ellas de igual valor, en la que los sujetos responden...” (Díaz, 2014, p. 131)

La elaboración se da mediante un conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicio, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, es decir, se le solicita a la persona que emita su criterio basado en uno de los cinco puntos dados, con respecto de la pregunta indicada. A cada punto se le asigna un valor numérico, de esa manera el participante podrá obtener una puntuación total.

Las preguntas por realizarse serán:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

“Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo. El objeto de actitud puede ser cualquier “cosa física” (un vestido, un automóvil...), un individuo (el Presidente, un líder histórico, mi madre, mi sobrino Alexis, un candidato a una elección...), un concepto o símbolo (patria, sexualidad, la mujer vallenata — Colombia—, el trabajo), una marca (Adidas, Ford...), una actividad (comer, beber café...), una profesión, un edificio, etc.....frases o juicios deben

expresar sólo una relación lógica; además, es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.

3.4.2. ESCALOGRAMA DE GUTTMAN

“... se caracteriza por medir la intensidad de la actitud a través de un conjunto de ítems...deben de poseer un escalamiento perfecto..... Están encadenados entre sí...” (Oviedo, 2016, p. 88)

Es decir, las preguntas que se realizarán en este escalograma, serán de mayor intensidad que Likert, esto para obtener reacciones más fuertes de los participantes. Al igual que Likert, las preguntas que se realizan se les deben de asignar un valor número, para al final de la entrevista, poder obtener un puntaje final del participante.

“..... Los ítems están encadenados entre sí de tal forma que si una unidad de análisis expresa estar de acuerdo con el primer ítem deberá de estar de acuerdo con el resto de los ítems que constituyen el escalograma. Los ítems se ordenan de mayor a menos intensidad.” (Oviedo, 2016, p. 88)

3.4.3. DIFERENCIAL SEMÁNTICO

“Técnica que se desarrolla proponiendo una lista de adjetivos al sujeto, que él ha de relacionar con los conceptos propuestos.” (Oviedo, 2016, p. 88)

Este método fue desarrollado en el año 1957 con el fin de explorar dimensiones de los significados. Este método califica al objeto de actitud a partir de un conjunto de adjetivos bipolares, es decir, mediante una serie de adjetivos extremos para poder observar la reacción de los participantes.

Es importante tener presente que los adjetivos son extremos y que entre cada uno de ellos hay siete opciones de respuesta.

Si el respondiente considera que el objeto de actitud se relaciona muy estrechamente con uno u otro extremo de la escala, la respuesta se marca así:

Justo: X : _____: _____: _____: _____: _____: _____:
 injusto

O de la siguiente manera:

Justo: _____: _____: _____: _____: _____: _____: X :
 injusto

Si el participante considera que el objeto de actitud se relaciona estrechamente con uno u otro extremo de la escala, la respuesta se marca así (dependiendo del extremo en cuestión):

Justo: _____: X : _____: _____: _____: _____: _____:
 injusto

Justo: _____: _____: _____: _____: _____: X : _____:
 injusto

Si el interviniente considera que el objeto de actitud se relaciona medianamente con alguno de los extremos, la respuesta se marca así (dependiendo del extremo en cuestión):

Justo: _____: _____: X : _____: _____: _____: _____:
 injusto

Justo: _____: _____: _____: _____: X : _____: _____:
 injusto

Y si el respondiente considera que el objeto de actitud ocupa una posición neutral en la escala (ni Justo ni injusto, en este caso), la respuesta se marca así:

Justo: _____: _____: _____: X : _____: _____: _____:
 injusto

Es importante no contraponer conceptos del tipo “Bueno/malo” ya que esta escala de medición diferencial semántico no es comparativa.

3.4.4. TÉCNICA DE CORNELL

Esta técnica es la más conocida para hacer el análisis de afirmaciones y desarrollar el escalograma. Y consiste en:

- Obtener el puntaje total en la escala de cada sujeto
- Ordenar los sujetos de mayor a menor en escala vertical, de acuerdo con su puntaje total.
- Ordenar las afirmaciones de mayor a menor y de izquierda a derecha, de acuerdo con su intensidad.
- Construir un cuadro para cruzar los puntajes de los sujetos ordenados y sus categorías.
- Analizar el número de errores o ruptura con el patrón ideal de intensidad.

Cuando una investigación es cualitativa, las siguientes son métodos de obtener datos:

“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de datos a través de un conjunto de categorías y subcategorías.”
(Sampieri, 2010, p. 261)

3.4.5 ENTREVISTA

“... podemos formular preguntas e insistir haciendo nuevas preguntas que buscan precisar más sobre lo que el entrevistador realmente piensa del tema”.
(Cruz, 2014, p. 180)

Esta consiste en una especie de conversación con el participante o con el grupo de estudio. Las entrevistas pueden ser de 3 tipos:

- Estructurada: cuando previamente se realizó una guía de preguntas concretas
- Semiestructurada: cuando el investigador introduce otras preguntas no previstas.
- No estructurada: cuando el investigador se limita a hacer preguntas conforme avanza el diálogo.

Adicional a esto, se debe de tener presente que se pueden tener diferentes tipos de preguntas, como generalidades, ejemplificación, estructura, contraste.

3.4.6 LA OBSERVACIÓN

“Técnica participativa o no participativa utilizada por el investigador para compartir con sus investigados.... Posterior a ello, el investigador hace toda una explicación o descripción de la experiencia vivida y el significado para el grupo observado”. (Oviedo, 2016, p. 95)

Es decir, este método lo que indica hacer es una observación de la población o muestra que se desea analizar, esto sin afectar o interferir en la naturaleza del ambiente, es decir, no influir en los comportamientos de las personas para de esa manera poder obtener respuestas reales de cada uno.

Algunos ejemplos serían: eventos familiares, estadios de futbol, conciertos, celebraciones, clases de gimnasia, entre otros.

3.4.7 SECCIONES EN PROFUNDIDAD

Consiste en entablar reuniones con grupos de entre 5 a 10 personas en un ambiente informal, en donde se conversa algún tema, de esa manera se puede realizar una sesión para obtener información deseada.

- Determinar el número de personas que conformarán el grupo; así como el perfil o características de los participantes.
- Hacer la selección de las personas y proceder con las invitaciones.
- Organizar la actividad y llevarla a cabo.
- Elaborar un informe.

3.4.8 LA HISTORIA DE VIDA, MATERIALES ESCRITOS Y AUDIOVISUALES

“La historia de vida constituye una narración del participante que permite recoger experiencias, junto con la reflexión retrospectiva. El propósito es que él plantee las vivencias, sentimientos y emociones; haga un autoanálisis acerca de los efectos y secuelas. Se graban también en audio o video para recoger los aspectos no verbales. Los discursos, anuncios y documentos también son objetos de análisis, en cuanto a los significados, los patrones que siguen y el tipo de contenido que abordan.” (Guía Universidad Hispanoamericana, 2016, P. 53)

3.5. DIFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

3.5.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL:

“Son definiciones de diccionario, de libro especializado y describen la esencia o las características reales de un objeto o fenómeno.” (Sampieri, 2014, p. 110)

Gestión de cuentas por cobrar: derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo

3.5.2 DEFINICIÓN OPERATIVA:

“...describir cuidadosamente los criterios de evaluación y medición de la información que se recoja.” (Sampieri, 2014, p. 111)

Se espera poder contar con un margen no tan negativo, por lo que se puede desarrollar a la pregunta de gestión de cobro:

3.5.3 DEFINICIÓN INSTRUMENTAL:

Para la investigación, se realizará una entrevista a las 3 personas involucradas actualmente en el proceso de la gestión de cobro, ésta será estructurada.

VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES

3.5.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL:

Toma de decisiones: proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones laborales

3.5.5 DEFINICIÓN OPERATIVA:

Consiste en realizar una elección entre diversas alternativas, que toman en cuenta dirección de una empresa para solucionar problemas buscando la eficacia y el éxito de su gestión.

Montos pendientes de cobro, en porcentaje:

0 _____ baja __-70__ +media _____ 100 (alta)

3.5.3 DEFINICIÓN INSTRUMENTAL:

Para la investigación se realizará una entrevista a las personas involucradas actualmente en el proceso de la gestión de cobro, ésta será estructurada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de este capítulo se realizó un cuestionario con preguntas cerradas a las personas que participan en el proceso de la gestión y registro de las cuentas por cobrar en la empresa IESA, Se plantearon 3 preguntas para cada uno de los siguientes indicadores:

1. Análisis de las cuentas por cobrar
2. Análisis de cartera de clientes
3. Procedimientos de crédito
4. Políticas de crédito
5. Políticas de cobranza

Actualmente, IESA, como le conocen todos sus clientes, es uno de los proveedores de material eléctrico más importantes a nivel nacional, teniendo clientes, tanto del sector privado como empresas gubernamentales, con una cartera de poco más de 780 clientes en todo el territorio.

Se logró observar que las facturas a crédito se emiten a 30 días; se pudo revisar que llevan un control del vencimiento de éstas, se alcanzó a verificar que existen beneficios por pronto pago. Para los clientes que no cumplen con sus obligaciones con la compañía, se confirmó la existencia del proceso administrativo y judicial parar la recuperación de dineros.

Una vez aplicados los cuestionarios a las personas involucradas, se detallan las siguientes preguntas con sus debidas respuestas y las gráficas mostrando los porcentajes.

Para obtener los resultados del siguiente objetivo específico, se plantearon las siguientes interrogantes

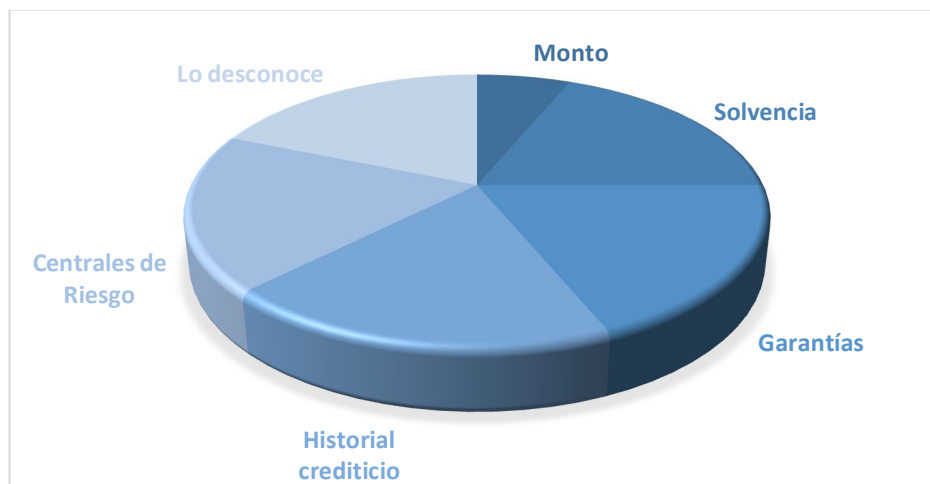
1. Realizar un análisis FODA de la empresa que muestre los procedimientos actuales del control interno de las cuentas por cobrar

Tabla 1. ¿Qué criterios tiene en consideración su empresa al evaluar el otorgamiento de créditos?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Monto	1	6,00	6,00
Solvencia	3	19,00	25,00
Garantías	3	19,00	44,00
Historial crediticio	3	19,00	63,00
Centrales de Riesgo	3	19,00	82,00
Lo desconoce	3	19,00	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 1. Criterios tomados en cuenta en IESA para otorgamiento de créditos.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

El gráfico número uno muestra las diferentes características que son tomadas en cuenta para la asignación de créditos en la empresa IE S.A., la encuesta realizada mostró que los cuatro eslabones más importantes con un 19% son la Solvencia, las Garantías, el Historial Crediticio y las Centrales de Riesgo, sin embargo, es muy preocupante que de las 6 personas encuestadas, un 50% de ellas respondiera que desconoce qué factores se ven involucrados para brindar financiamiento, asegurando que eso no es parte de sus funciones o responsabilidades, y por último el monto del crédito forma un 6%

Las políticas de crédito se llevan en la mayor parte del tiempo de la manera adecuada, partiendo de la aplicación de las diferentes características más

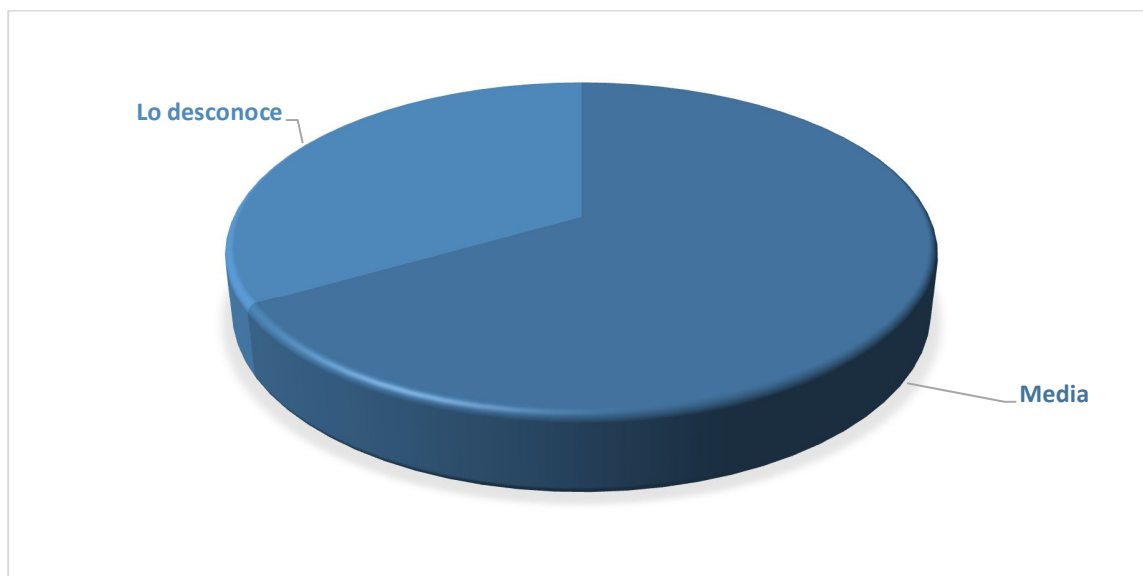
importantes. Sin embargo, se pudo verificar que algunos de estos clientes reciben beneficios gerenciales y de esa manera influyen en la aprobación del crédito o del monto que se le asignó.

Tabla 2. ¿Cuál es la frecuencia de la recuperación de las cuentas por cobrar a sus clientes?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Media	4	66,67	66,67
Lo desconoce	2	33,33	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 2. Recuperación de las cuentas por cobrar



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

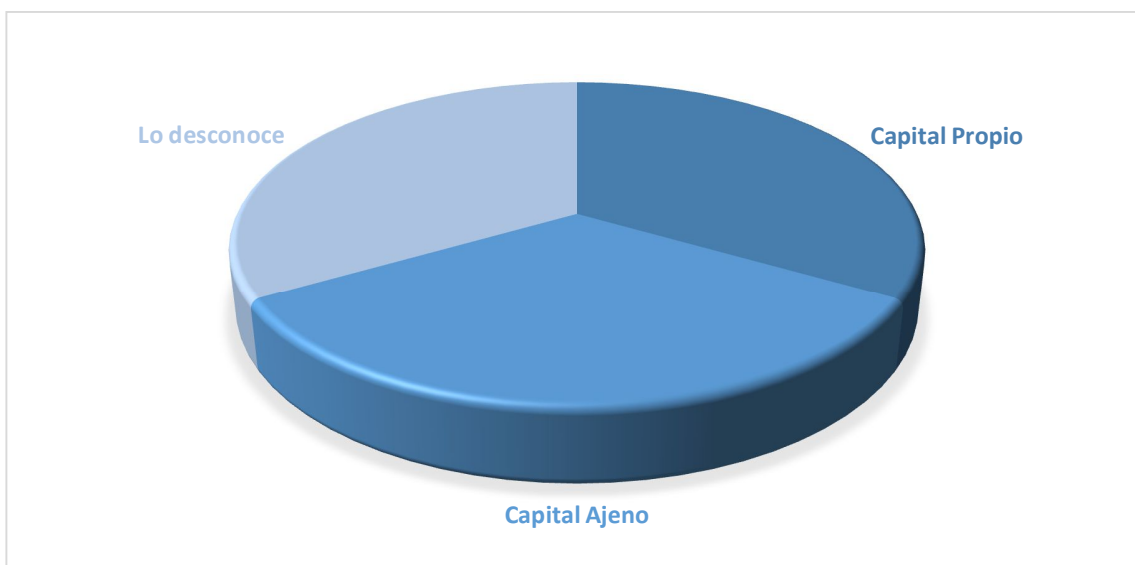
Cuando se hace referencia a la rotación de las cuentas por cobrar, se puede observar una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios aplicados a las personas involucradas en el proceso, que un 67% considera que la recuperación es media, sin embargo, un 33% dice desconocer ese factor.

Tabla 3. ¿Qué tipos de fuente de financiamiento utiliza la empresa IESA para conceder créditos?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Capital propio	2	33,33	33,33
Capital Ajeno	2	33,33	66,67
Lo desconoce	2	33,33	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 3. Fuente de financiamiento de IESA para conceder créditos.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

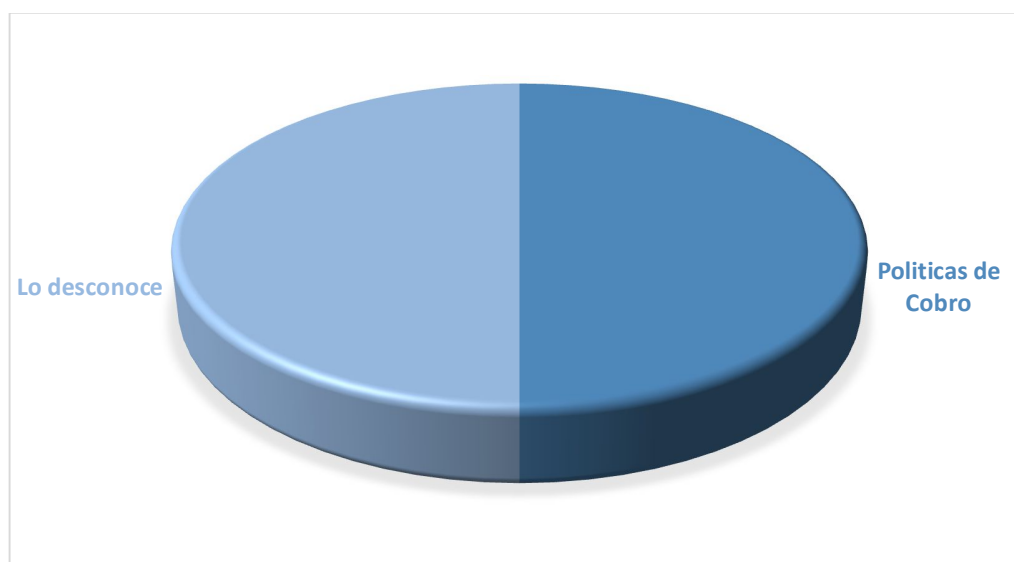
Haciendo referencia al tipo de capital que utiliza IESA para el otorgamiento de créditos, el 33% de los encuestados aseguró ser capital ajeno, mismo porcentaje aseguró ser capital propio, así mismo, un 33% opinó desconocer ese factor.

IESA, actualmente, utiliza fondos propios y ajenos para hacer frente a las solicitudes de los clientes, lo que le genera un equilibrio económico ya que no pone en riesgo todo el capital con el que se cuenta.

Tabla 4. ¿Qué tipo de política de cobranza aplica la empresa IESA?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Políticas de Cobro	3	50,00	50,00
Lo desconoce	3	50,00	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 4. Tipo de política de cobranza en IESA

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

Los resultados a la interrogante anterior arrojaron que un 50% de los encuestados asegura que a los clientes se les aplica políticas de cobro, sin embargo, el otro 50% indica desconocer el proceso que se da para la recolección de dineros.

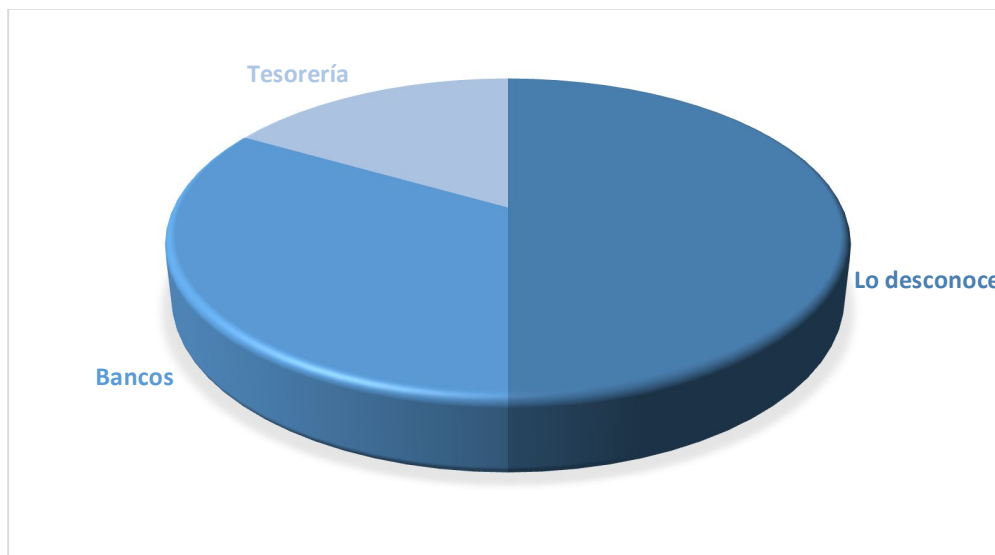
Una adecuada ejecución de lineamientos o pasos para cobros tiene como consecuencia en la mayoría de los casos la pronta y correcta recuperación de dineros, minimizando el margen de pérdidas de la empresa, sin embargo, es importante detallar el proceso paso a paso formalizando el documento y haciéndolo público, tanto para las personas participantes como para las demás personas dentro de la empresa IESA, ya que, actualmente, un 50% de los colaboradores lo desconoce.

Tabla 5. ¿Cuáles son los medios de pagos para cobranza que ha implementado la empresa IESA para sus clientes?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Lo desconoce	3	50,00	50,00
Bancos	2	33,33	83,33
Tesorería	1	16,67	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 5. Medios de pago para realizar pagos a IESA



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

Al observar el cuadro de resultados se obtuvo que un 50% de las personas desconoce el método de pago empleado por los clientes, un 33% aseguró ser mediante el banco y un 17% confirma que se utilizan las cajas o tesorería de la empresa IESA. Actualmente, uno de los métodos de pago más utilizados no solo en la industria en estudio, sino en general, son las transferencias bancarias, tanto por la rapidez como por seguridad, ya que se elimina el riesgo de que un cheque sea extraviado o cobrado por una persona equivocada.

Según se pudo confirmar con el encargado de Créditos y Cobros, actualmente, muchos clientes siguen presentando resistencia al uso de las

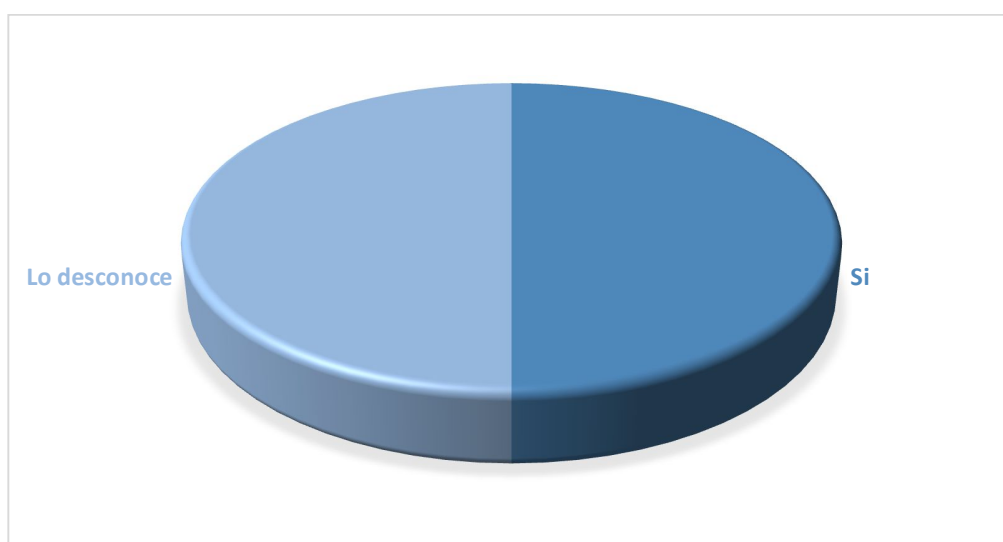
transferencias bancarias, esto a pesar de ofrecimientos de descuentos en las facturas, lo que le ha generado a IESA incurrir en gastos adicionales en el trámite y cobro de facturas, ya que se tiene que utilizar personal de la empresa para realizar estas extensas rutas, y únicamente se cuenta con dos mensajeros, quienes en muchas ocasiones, han dejado de efectuar visitas por factor tiempo.

Tabla 6. ¿Existe una vigilancia constante sobre vencimientos de facturas?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	3	50,00	50,00
Lo desconoce	3	50,00	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 6. Existencia de vigilancia de los vencimientos de facturas



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

En este caso se pudo obtener como resultado que un 50% de las personas indica desconocer si existe un seguimiento al vencimiento de las facturas, el otro 50% asegura que sí se procede a la revisión continua de los vencimientos y de esa manera poder aplicar las políticas de cobro respectivas.

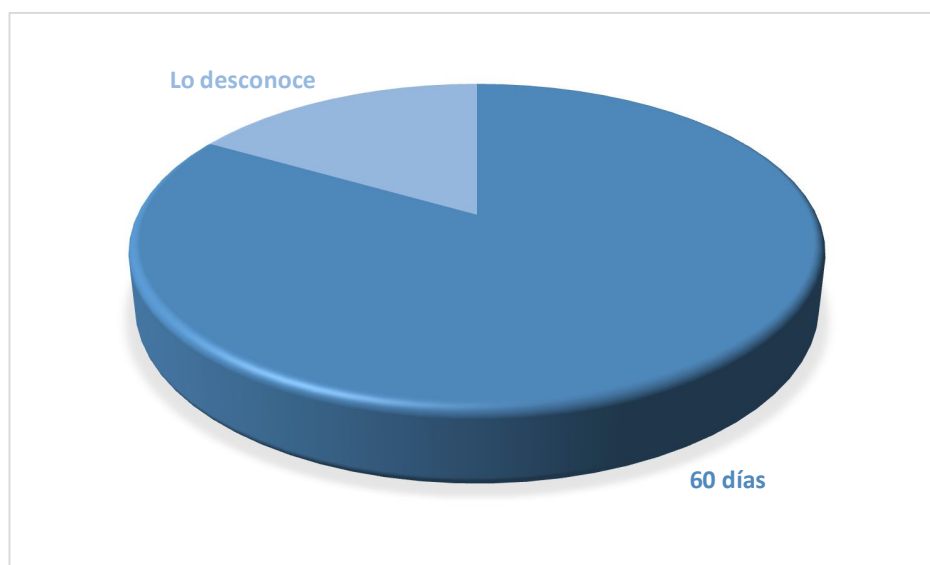
El adecuado seguimiento de las facturas pendientes de pago, permite gestionar el pronto cobro de éstas, sin embargo, en IESA el procedimiento no se realiza correctamente en un 100%, ya que dicha supervisión se realiza una vez que la factura ya está vencida, siendo lo correcto hacer la revisión días antes de que ésta venza, con el fin de realizarle un recordatorio al cliente, ya sea por correos electrónicos, estados de cuentas o llamadas telefónicas.

Tabla 7. ¿Cuál es el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
60 días	5	83,33	83,33
Lo desconoce	1	16,67	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 7. Periodo de recuperación de las cuentas por cobrar



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

Los cuestionarios para este caso dieron como resultado con un 84% que el periodo de recuperación es de 60 días, un 17% dijo desconocer el dato. Se confirma que las facturas a crédito son emitidas a 30 días, sin embargo, por diferentes circunstancias que más adelante se estudiarán con detalle, el periodo de recuperación de los dineros ha variado hasta llegar a tener 60 días como promedio inicial.

Se observó que, según el presupuesto del año 2015, el periodo de recuperación fue de 45 días en promedio, sin embargo, para el mismo periodo pero del año 2016 éste aumentó a 60, lo cual ha significado principalmente

preocupación por parte de las gerencias quienes han tenido que modificar lo presupuestado ya que los resultados no fueron los esperados.

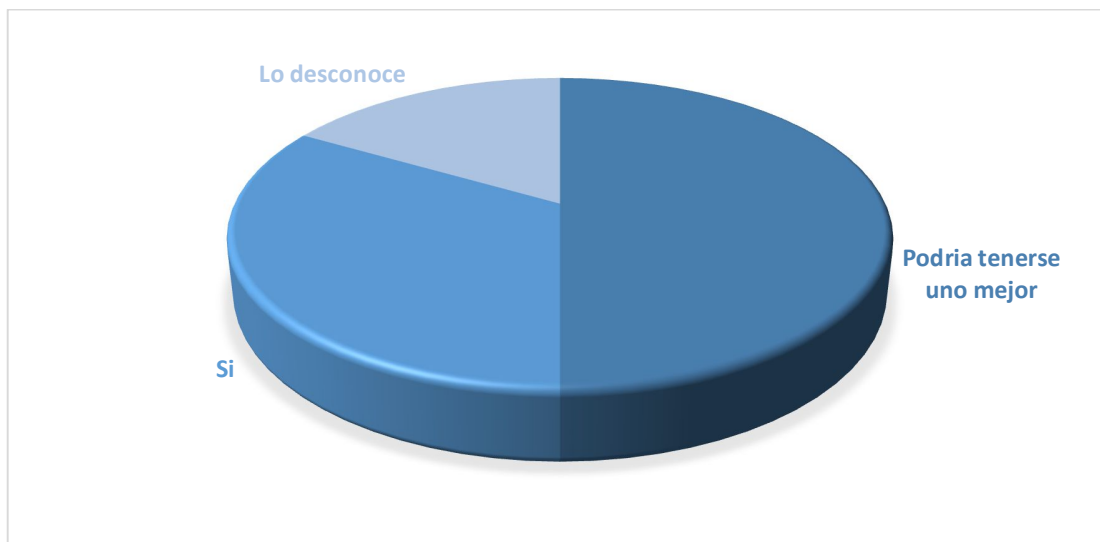
Al no contar con el dinero estipulado para cada periodo, la empresa ha presentado falta de liquidez para hacer frente a sus responsabilidades.

Tabla 8. ¿Se cuenta con un programa o sistema correcto para el adecuado control de las cuentas?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	2	33,33	33,33
Podría tenerse uno mejor	3	50,00	83,33
Lo desconoce	1	16,67	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 8. Efectividad del sistema o programa adecuado para el registro y control de las cuentas por cobrar



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

Una vez obtenidos los resultados a la pregunta se logró confirmar que un 83% de las personas verifica que, sí cuentan con un sistema adecuado para el registro de datos, sin embargo, un 50% de esas mismas personas asegura que podrían contar un sistema más adecuado y moderno, el 17% señala desconocer si el sistema es bueno o malo.

La principal herramienta de todo colaborador de una empresa es el sistema con el que se trabaja, uno que no brinde las opciones y características más importantes impedirá el buen desempeño de las personas que lo utilicen.

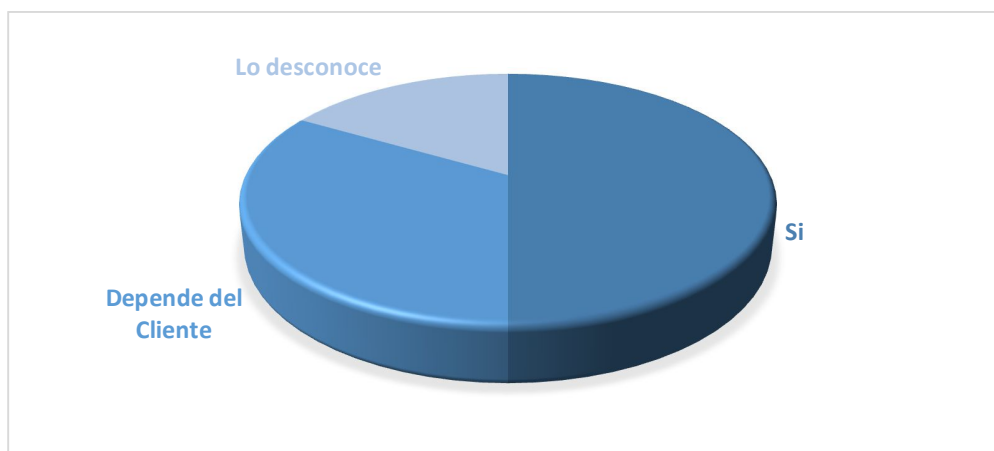
A pesar que IESA cuenta con un buen programa, actualmente en el mercado existe una oferta de sistemas muy completos que permite no solo la introducción de información detallada de cada cliente, sino que da alertas y recordatorios de tareas pendientes, esto facilitaría la labor manual o de trabajo humano, ya que un programa permitirá contar información oportuna y de esa manera minimizar el tiempo de respuesta y acción.

Tabla 9. ¿Se realiza una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	3	50,00	50,00
Depende del cliente	2	33,33	83,33
Lo desconoce	1	16,67	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 9. Envío de los saldos de las cuentas pendientes de cobro a los clientes.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

Referente a si se envían estados de saldos periódicamente a los clientes un 50% confirmó que, sí se realizan, un 33% indicó que eso dependía del cliente y un 17% dijo desconocer el dato. Una adecuada política de cobros debe de indicar el seguimiento periódico no solo interno, sino también, externo en donde se les recuerde a los clientes sus responsabilidades vencidas.

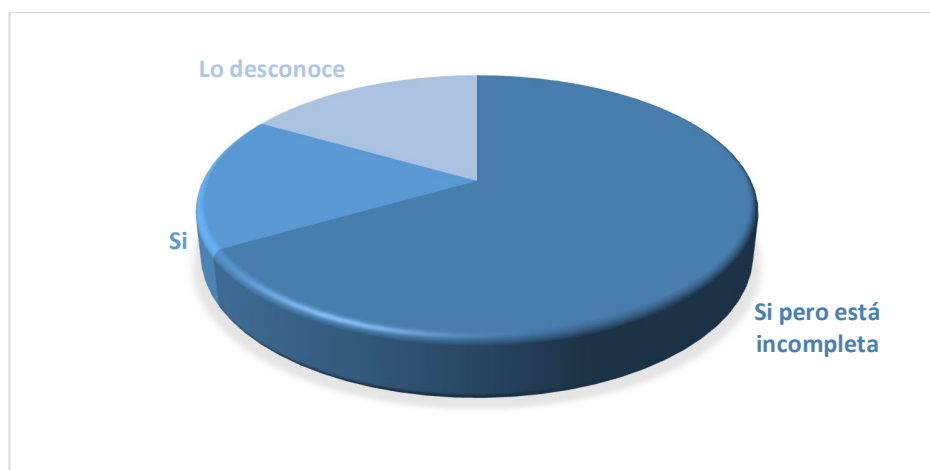
Es importante hacer énfasis de que no solo las facturas vencidas deben enviarse en estados de cuenta, sino que de preferencia realizar este envío ocho días antes para que de esa manera el cliente cuente con el tiempo necesario para tomar previsiones económicas y hacer frente a los pagos correspondientes.

Tabla 10. ¿Se tiene alguna lista de clientes con direcciones, contactos, teléfonos, otros datos?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si pero está incompleta	4	66,67	66,67
Si	1	16,67	83,33
Lo desconoce	1	16,67	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 10. Existencia de un registro adecuado de la información completa de todos los clientes.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

En este caso el cuadro indicó que un 83% de las personas confirma que sí existe una lista de clientes, sin embargo, un 50% de ese 83 detalla que ésta está

incompleta lo cual complica un poco el proceso de cobranza. Un 17% dijo desconocer si existe o no un registro de los clientes.

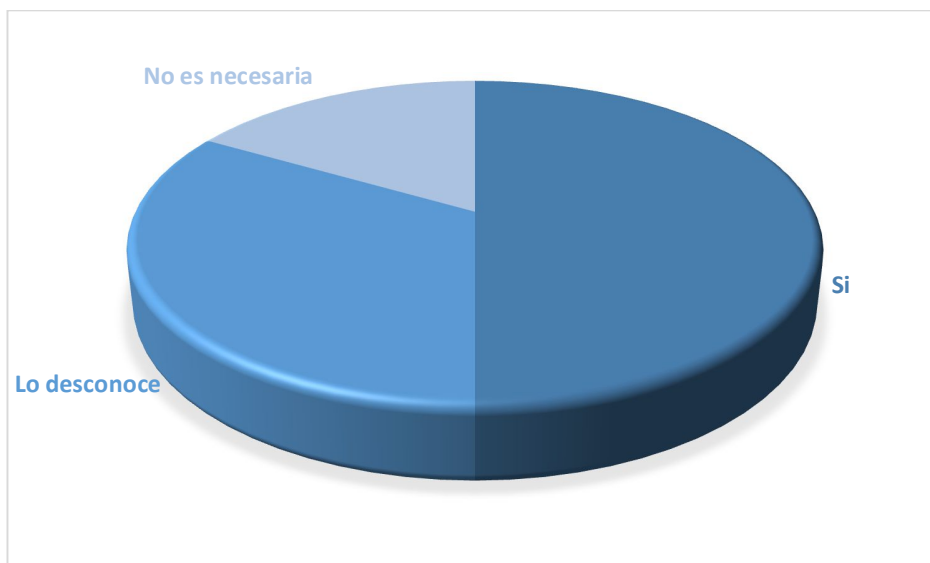
Un actualizado portafolio de clientes facilita la comunicación entre empresas, ya que, en muchas ocasiones, estos cambian sus números u oficinas, por lo que se debe de recordar que se debe de confirmar datos de los clientes al menos una vez al año, esto con el propósito de poder categorizar a los clientes.

Tabla 11. ¿Se obtienen comprobantes de que los clientes hayan recibido la mercancía que se les envía?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	3	50,00	50,00
Lo desconoce	2	33,33	83,33
No es necesaria	1	16,67	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 11. Envío de comprobante de la entrega de la mercadería a los clientes



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

Al observar el cuadro de resultados se tuvo que un 50% de las personas indica que efectivamente se reciben comprobantes de confirmación de entrega de mercadería, sin embargo, un 33% indica desconocer si se envían o no estos documentos y finalmente un 17% confirma que estos documentos no son necesarios.

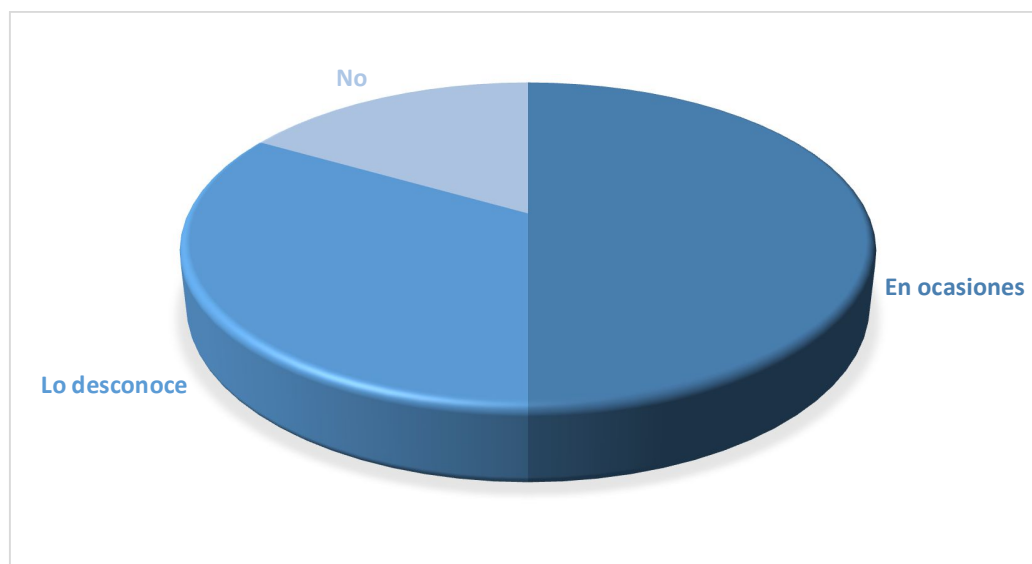
Se señala que los documentos de entrega de mercadería son sumamente importantes para la emisión de las facturas de crédito ya que sin estos documentos el cliente no recibe facturas para el trámite y pago.

Tabla 12. ¿De existir diferencias entre los reportes de la compañía y los enviados por el cliente, éstas se investigan por una persona distinta de la encargada de las cuentas por cobrar?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
En ocasiones	3	50,00	50,00
Lo desconoce	2	33,33	83,33
No	1	16,67	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 12. Existencia del chequeo de las diferencias presentadas entre los reportes de la empresa y los que tiene el cliente, realizado por una persona diferente de la que originalmente elaboró el informe



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

Referente al tema de si se revisan o no las diferencias en los saldos de cobro por una persona distinta, un 50% confirmó que en ocasiones se realiza, esto con el fin de poder hacer un doble chequeo. Un 33% indicó desconocer qué procedimiento se realiza cuando existen estas discrepancias y un 17% afirma que no se ejecuta cambio alguno.

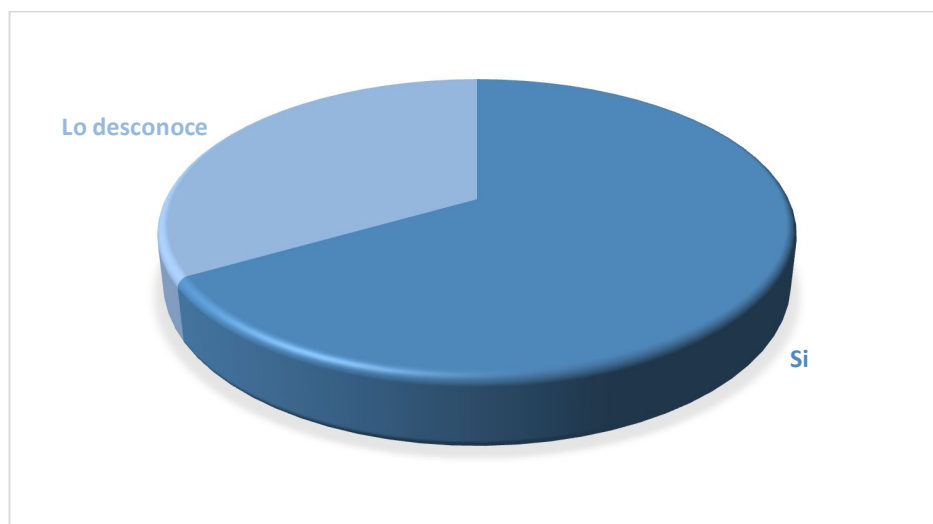
Este tipo de procedimientos se realiza cuando la diferencia en los saldos no es encontrada por la persona a cargo de esa cuenta, por lo que la revisión por otra persona podría facilitar encontrar errores pasados por alto.

Tabla 13. ¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o dudosas de cobro, y en su caso, tienen creada alguna reserva?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	4	66,67	66,67
Lo desconoce	2	33,33	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 13. Existencia de procedimientos diferenciados y reservas para las cuentas difíciles de cobro



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

En relación con el registro de las cuentas de lenta recuperación se obtuvo que el 67% de los encuestados indica que, sí se realizan procedimientos para éstas, mientras que un 17% confirma desconocer qué trato se les da a las cuentas pendientes de cobro con más de 90 días de atraso.

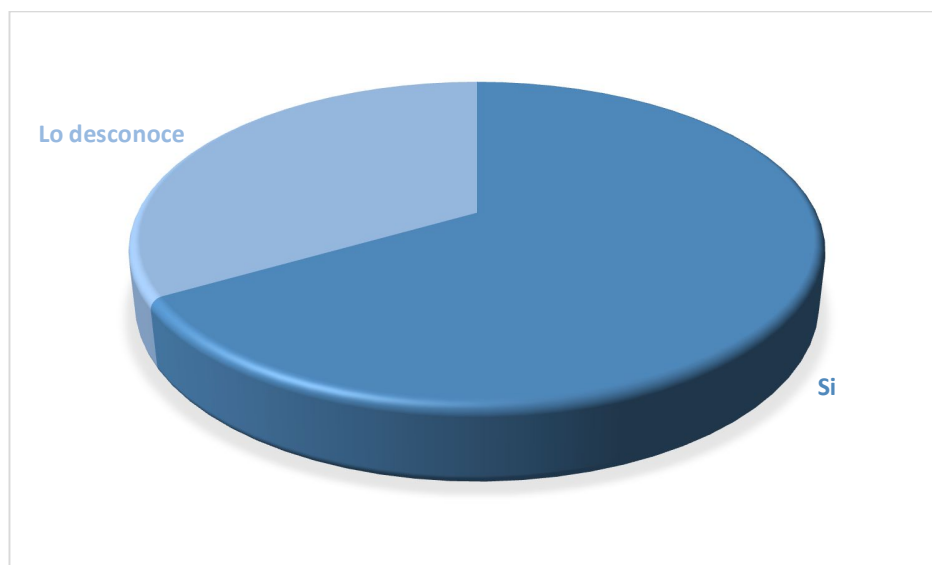
Para toda empresa es importante que se cuente con un monto o reserva estimada, esto para poder seguir funcionando con normalidad en caso que los clientes no hagan pago de las facturas correspondientes, de no ser así se podría estar en incapacidad de pago por parte de IESA ya que su capital lo tiene comprometido.

Tabla 14. ¿Las cancelaciones por cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado y, se contabilizan en cuentas por separado?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	4	66,67	66,67
Lo desconoce	2	33,33	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 14. Las cancelaciones incobrables son aprobadas por algún funcionario que esté debidamente autorizado.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

IESA sí cancela las cuentas incobrables mediante la autorización de un funcionario autorizado, esto se confirma mediante los resultados obtenidos por los encuestados ya que un 67% indicó positivamente su respuesta misma que fue confirmada con la persona encargada del Departamento de Cobro. Un 33% dijo desconocer el procedimiento por aplicarse en este caso.

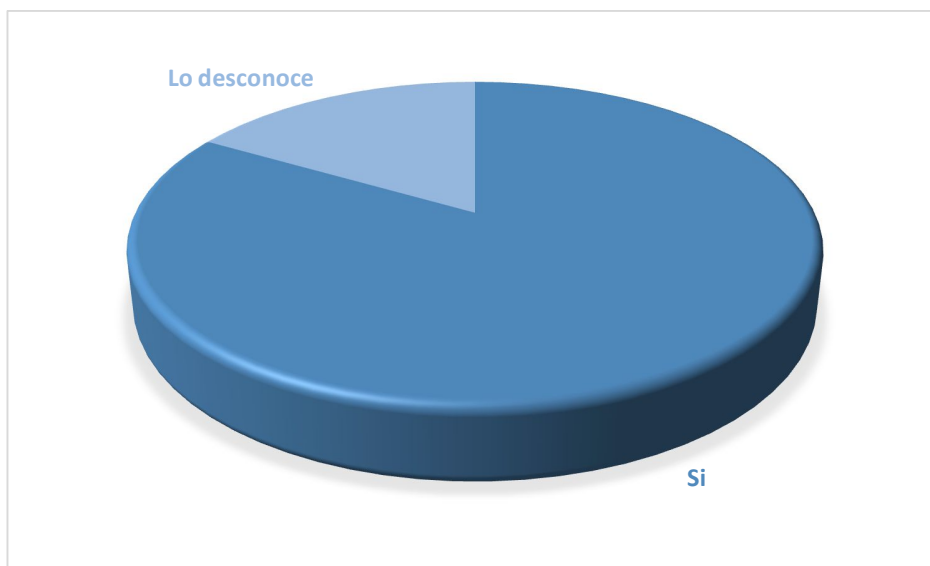
Es importante llevar un registro de las cuentas que se tenían como incobrables, una vez pagadas o canceladas ya sean por la vía judicial o por conciliación con el cliente, esto con el propósito de darles una mejor trazabilidad.

Tabla 15. ¿Se tiene algún control adicional por las cuentas incobrables?

Alternativa Válida	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	5	83,33	83,33
Lo desconoce	1	16,67	100,00
	6	100,00	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Gráfico 15. Existencia de controles adicionales para las cuentas por cobrar.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores (2016)

Análisis y resultados

Apreciando el cuadro de respuestas se puede observar que un 84% de las personas encuestadas respondió que sí existe un trato especial para las cuentas incobrables, esto con el fin de poder llegar a una conciliación o en el peor de los casos a términos de cobro judicial. Un 17% dijo desconocer qué trato se les da a estos saldos.

Una vez analizadas todas las respuestas, y finalizada una de las reuniones con el jefe del Departamento de Crédito y Cobro se puede observar con más detalle los procesos que se realizan actualmente:

1. Administración de las cuentas por cobrar

1.1 Procedimiento de crédito

Para que IESA pueda otorgar créditos a los clientes, estos primero deben de llenar un formulario haciendo la solicitud y dando garantía del pago de sus obligaciones, el procedimiento es el siguiente:

- El cliente interesado llena el formulario con la información mínima requerida, como nombre de la empresa, personas encargadas de firmar órdenes de compra, monto de crédito solicitado, personas encargadas de pagos, firmas, teléfonos, y correos.
- El formulario es recibido ya sea por el encargado de Crédito y Cobro o por alguna de sus asistentes y de esa manera darle el trámite correspondiente.
- Se confirman vía telefónica las referencias de empresas detalladas en el formulario, para de esa manera confirmar la reputación crediticia de la organización.
- En el caso de no ser un cliente de renombre, se procede a verificar si ha tenido demandas, de ser el caso éste es descartado inmediatamente.
- En el caso de que el cliente sea sujeto a crédito se procede a solicitarle:
 - Fotocopia de la cédula jurídica
 - Fotocopia escritura de constitución
 - Fotocopia de recibo de agua luz y o agua

- Estados financieros para de esa manera verificar los activos con los que cuenta la compañía en caso de llegar a un proceso judicial.

- Una vez se cuente con dichos documentos estos son enviados a la aseguradora, tan pronto se cuente con el visto bueno se procede a ingresar al cliente al sistema.

A pesar de contar con una política de crédito rigurosa, siempre existen inconvenientes que dificultan el proceso de recuperación de dineros, por ejemplo

- Expedientes incompletos
- No se realiza actualización en los datos de los clientes lo que ha provocado atrasos en los cobros, muchos de ellos cambian sus números de teléfono, direcciones, localizarlos de nuevo requiere tiempo y recursos por parte de IESA.

1.2 Políticas de crédito

Una vez concluida la primera parte de la investigación realizada en las oficinas de IESA, se logró verificar la existencia de las siguientes políticas de crédito:

- Las facturas a crédito se emiten a 30 días, periodo que tiene el cliente para hacer efectivas sus responsabilidades.

- Se ofrece descuento por pronto pago a los clientes, sin embargo, este porcentaje no es atractivo para los consumidores por lo que en su mayoría no hacen uso de este beneficio y prefieren llevar su crédito al límite de los días de pago.
- El atraso en el pago de las facturas no les genera ningún cobro adicional ya que IESA no genera cobros de mora sobre saldos pendientes.
- Si un cliente se encuentra atrasado en sus pagos, el sistema da una alerta lo que le imposibilita realizar más compras a menos que la persona encargada de crédito dé el visto bueno.
- El periodo de recuperación actual es de 60 días, a pesar que las facturas se emiten a 30 días.
- IESA tiene como política principal la conciliación con los clientes, es decir, utilizar la vía judicial únicamente en el peor de los escenarios, tratando mediante el diálogo constante para la recuperación de los dineros pendientes de cobro.
- En el caso que una cuenta tenga más de 180 días de atraso y el cliente hace un abono con una promesa pronta de pago de nuevo, IESA otorga nuevamente la apertura en sistema del crédito para que el cliente pueda hacer uso de ella, manteniendo la vía de cobro judicial como última opción, práctica que no resulta sana para la empresa, ya que crea una cultura nociva en los clientes de dejar vencer facturas.

1.3 Políticas de cobro

En el Departamento de Crédito y Cobro IESA cuenta con una persona que tiene más de diez años colaborando con la organización, sin embargo, existen algunas fallas internas las cuales no se han logrado solucionar.

Actualmente, no se cuenta con un manual, los procedimientos que se realizan son intuitivos y conciliatorios, es decir, los casos se van tratando y dependiendo del cliente así será el procedimiento por seguir.

A los clientes se les brinda información importante sobre los medios y métodos de pago disponibles:

- Transferencias bancarias, IESA ofrece cuentas en los distintos y principales bancos del país.
- En la empresa, los clientes pueden hacer pago de sus deudas en las cajas de la compañía.
- Mensajería, IESA cuenta con dos cobradores los cuáles están a cargo de tramitar facturas y de retirar cheques.

A pesar de las facilidades para el pago de facturas que ofrece la compañía, se ha logrado observar que existen deficiencias en la recuperación de las cuentas por cobrar, teniendo un margen actual de 60 días

Análisis FODA

Un análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto, lo cual señala características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Durante el desarrollo de la presente investigación se lograron observar distintos factores que fueron tomados como puntos principales del análisis FODA, ya que afectan directamente e indirectamente las operaciones de la empresa.

Se realizaron dos estudios separados de los indicadores que afectan a la compañía, esto con el fin de identificar cuáles son de la organización y cuáles son instrumentos del departamento de Crédito y Cobro.

Para la identificación de los factores que afectan la organización, se hizo un análisis mediante el diálogo con la actual Gerente Financiera de la empresa, por tanto, son datos reales y confiables, adicional se realizó otro análisis FODA perteneciente al departamento de Crédito y Cobro.



Una vez realizado el análisis de los principales factores que forman parte del funcionamiento de la empresa IESA, se pueden detallar las siguientes conclusiones:

Fortalezas: actualmente, la empresa cuenta con varias características que la convierten en una de las empresas líder en el mercado, no solo el tener tantos años en el mercado, sino que la reputación, el posicionamiento y la alta experiencia del personal de ventas, hacen de IESA una de las principales opciones de los consumidores.

Amenazas: en el estudio de la presente investigación se logró confirmar el efecto negativo de algunas de las amenazas, las cuales repercuten en los resultados operativos de la compañía, uno de los principales es la ausencia de un sistema para evaluar el desempeño de los empleados, ya que, actualmente, no existe un parámetro de medida.

Debilidades: se confirmó la contratación de una persona encargada de control interno, que se espera trabaje en los lineamientos y perfiles de cada empleado.

Oportunidades: fortalecimiento de las salas de exhibición en Escazú y Guápiles.



Para el departamento de Crédito y Cobro el cual es el principal foco de estudio de la presente investigación, es muy importante la segmentación de los factores que forman parte del análisis FODA, un enfoque más detallado es el siguiente:

Fortalezas: durante las visitas que se realizaron a las oficinas de IESA y los diferentes cuestionarios aplicados al personal involucrado en el proceso de cobro, se logró observar que a pesar de las dificultades que se presentan existen cualidades entre las personas que trabajan en el departamento de Crédito, una de las principales es el deseo de realizar las actividades de la mejor manera, disposición para trabajar bajo presión, y un marcado compañerismo y colaboración.

Debilidades: una de las acciones que más está afectando a Crédito y Cobro, es el irrespeto a normas por parte de los vendedores, es decir, en muchas ocasiones, se formalizan facturas sin contar con la orden de compra del cliente, documento que es primordial para realizar el trámite de pago, se han presentado casos en el que dicho proceso se ve atrasado porque los mensajeros no cuentan con la orden de compra, de tal manera que la persona encargada de crédito o sus asistentes se ven en la obligación de reorganizar nuevamente la logística en las rutas con el fin de visitar al cliente una vez se cuente con la documentación completa.

Mediante una revisión se observó que la negociación ha sido la base de la política de cobro actual, ya que a pesar que un cliente tenga más de 150 días de atraso, si éste realiza un abono, se vuelve a aprobar la compra de materiales a su nombre, esto lo único que aumenta es el saldo total de la cuenta por cobrar.

El departamento de Crédito y Cobro es uno de los más importantes para el buen funcionamiento económico de toda empresa. En IESA se logró observar y confirmar la inexistencia de colaboración de otros departamentos, lo cual afecta negativamente los resultados organizacionales. En la investigación de campo, se reafirmó el poco interés por parte de las altas gerencias en incentivar al personal que labora para Crédito y Cobro, ya que se lograron señalar las siguientes deficiencias:

- Tienen alrededor de 5 años de no acondicionar las oficinas, no se han pintado, existen manchas, huecos, el techo con algunas filtraciones de agua.
- Desorden de carpetas ya que no cuentan con archiveros con suficiente capacidad,
- Escritorios deteriorados, carpetas acumuladas en torres, tanto en mesas como en el piso ya que no se tiene mobiliario adecuado
- Hacinamiento ya que en una pequeña oficina laboran 5 personas siendo 2 de ellos mensajeros, además de todos los documentos que se procesan día a día,
- Falta de aire acondicionado, lo que, sumado al hacinamiento, provoca mucho calor e incomodidad para el personal
- Equipo de cómputo ambiguo

Las carencias antes señaladas son vividas y sufridas día a día por las personas que laboran en crédito, lo cual ha generado desmotivación grupal y descontento al ver cómo el departamento con más importancia en la empresa, se encuentra marginado por los demás compañeros y descuidado por las altas autoridades.

En seguimiento del estudio de las debilidades del Departamento, llamó la atención que en comparación con el año 2015, hay un aumento en el personal de ventas, sin embargo, Gerencia no suma empleados a crédito y cobro, esto mejoraría el ciclo de recuperación de dineros. De existir una parcial equidad, Crédito podría realizar una mejor labor de recolección de fondos.

Tabla 16. Cuadro comparativo entre los empleados en Crédito y Cobro y Ventas entre el año 2015 y 2016

Crédito y Cobro	Ventas
1 Encargado de departamento	21 Vendedores
2 Asistentes	4 Agentes de ventas
2 Mensajeros	3 Asistentes de ventas
5 PERSONAS	28 PERSONAS

Fuente: Lista de empleados IESA 2015-2016

Otro punto por estudiar es la logística que se realizan con las rutas, ya que son bastante extensas, éstas se actualizan día a día, sin embargo, éstas se hacen largas para los únicos dos mensajeros con lo que se cuenta, tanto para el trámite como para el cobro de facturas. Actualmente, existe un costo de oportunidad para IESA ya que se han dejado de realizar ambos trámites por la limitación de tiempo para abarcar los clientes. Estos dos colaboradores tienen que atender el Gran Área Metropolitana, Alajuela, Cartago y Heredia, lo cual se hace muy complicado, sumado al factor que los clientes establecen días y horarios para tramitar facturas, y otros horarios para entrega de cheques, lo que genera que un mensajero tenga que visitar la misma oficina dos veces al día.

Oportunidades: una de las principales armas con las que cuenta IESA es la excelente relación, tanto con los clientes como con los proveedores, ya que esto ha permitido la negociación entre las partes interesadas, la apertura de créditos, la compra de materiales y la excelente reputación que se tiene ha permitido que la empresa cuenta con inventarios de mercancías siempre. Adicional, la organización se ha encargado de mantener sus líneas de crédito lo más al día posible.

La negociación con los clientes morosos ha sido beneficiosa, ya que son muy pocos los que se llevan al cobro por la vía judicial.

Amenazas: el Código de Comercio establece que una empresa debe de cobrar intereses mensuales por facturas vencidas, se observó que en la solicitud de crédito que brinda IESA, efectivamente, tiene una nota que detalla el cobro de un 4% sobre las facturas con más de 30 días de vencidas, sin embargo, se verificó que dicha política no se realiza en la realidad, ya que a ningún cliente se le suma dineros por intereses al saldo total, únicamente de existir una cuenta en cobro judicial, se le aplican los intereses adheridos al proceso.

El aumento en el precio de los combustibles ha llevado a los mensajeros por incurrir en más gastos, lo cual, en muchas ocasiones, se vuelve muy difícil de solventar económicamente.

El lento crecimiento del sector constructivo llevó a IESA a disminuir sus ventas para el primer semestre del 2016, ya que no se llegaron a las metas establecidas en el presupuesto.

Uno de los indicadores con más relevancia en este estudio son las políticas de los clientes, esto ya que, actualmente, son muy estrictos en los horarios que establecen, logrando aumentar la complejidad de la logística que se realiza para determinan las rutas diarias de los mensajeros, en ocasiones, se tiene que visitar un mismo cliente dos veces al día, y aún peor, se ha dejado de tramitar y cobrar

facturas ya que el tiempo no alcanza, siendo éste un costo de oportunidad para la empresa.

Continuando con el desarrollo del presente capítulo, se realizará un análisis detallado de las cuentas de la hoja de balance, mediante la elaboración de un estudio comparativo entre los datos reales del año 2015, el 2016 y lo presupuestado por la compañía, para de esta manera determinar si se ha logrado una mejoría, si ha estado constante o si existe un deterioro en los procesos, las variaciones y sus causas.

Actualmente, en IESA se realiza un presupuesto anual, éste contiene los datos más importantes que tiene la empresa como meta para el siguiente periodo, éste es enviado a Sonepar en México para su revisión y aprobación.

Como en toda empresa en la mayoría de los casos las metas establecidas no son realizadas en el tiempo esperado, IESA no escapa de ese factor negativo, por lo que para revisar y controlar estos factores se realiza un documento llamado Forecast, éste es emitido cada tres meses, y presenta los ajustes realizados al presupuesto original, tomando en cuenta la realidad del mercado, indicadores económicos, política externa que pueda afectar al país, demanda, crecimiento de las áreas constructivas entre otros, esto con el fin de realizar un comparativo mes a mes del presente año 2016, y compararlo con los datos reales del 2015, es importante mencionar que todos los datos aquí brindados son en miles de millones de colones costarricenses.

En el desarrollo de este capítulo, se realizó el estudio tomando como base los forecast ya que cuentan con la información más importante de ambos periodos.

Segundo objetivo específico:

- Revisión del actual presupuesto para el primer semestre del 2016, y de esa manera estimar la necesidad de la liquidez de la compañía en el cumplimiento de sus metas.

Tomando en referencia el segundo objetivo específico del presente estudio, se llegaron a las siguientes observaciones:

1. Activos Circulantes

1.1 Inventario

Para el primer trimestre del año 2016, se cuenta con más material en inventario con respecto del año 2015 un 11,57% promedio , y un 25.72% promedio menos con respecto del presupuesto, es decir, la empresa a pesar que está vendiendo más que en el año 2015, pero sigue estando por debajo en un 25%, según lo presupuestado, esto se ve reflejado en los días de venta de

inventario, ya que para el mismo periodo el promedio de ventas fue de 2.55% con respecto del año 2015 y un 25,60% es decir, los días promedio de rotación, según el presupuesto eran de 83,33, pero se está en un 105, lo que podría llevar a la conclusión que IESA está comprando más material del que está vendiendo.

Tabla 17. Inventario y días de venta de los inventarios, durante el primer trimestre del año 2016. Comparativo entre los tres rubros, y su respectiva variación.

Variación					
Enero	2015	2016	Budget	2016/2015	Budget/2016
Inventario	2.990.874	3.133.763	2.574.042	4,78%	-21,74%
Días Venta	98	89	84		
Febrero					
Inventario	2.870.359	3.298.610	2.564.311	14,92%	-28,64%
Días Venta	104	109	85		
Marzo					
Inventario	2.816.217	3.238.958	2.554.958	15,01%	-26,77%
Días Venta	104	116	81	11,57%	-25,72%

Fuente: Forecast SCR URS 2016

En el segundo trimestre se ve una pequeña mejora, ésta fue generada por los ajustes al presupuesto los cuales se realizan cada tres meses. Se puede observar que dicha mejora se ve reflejada ya que se logró disminuir la diferencia entre el inventario del 2016 a un 6,78% con respecto del 2015, y sobre lo presupuestado se mejoró ya que se llegó a bajar a un 10,69%, es decir, que con esto , los días promedio de rotación, según el presupuesto ajustado eran de 113,33, pero se está en un 105, IESA ya no cuenta con tanto inventario en

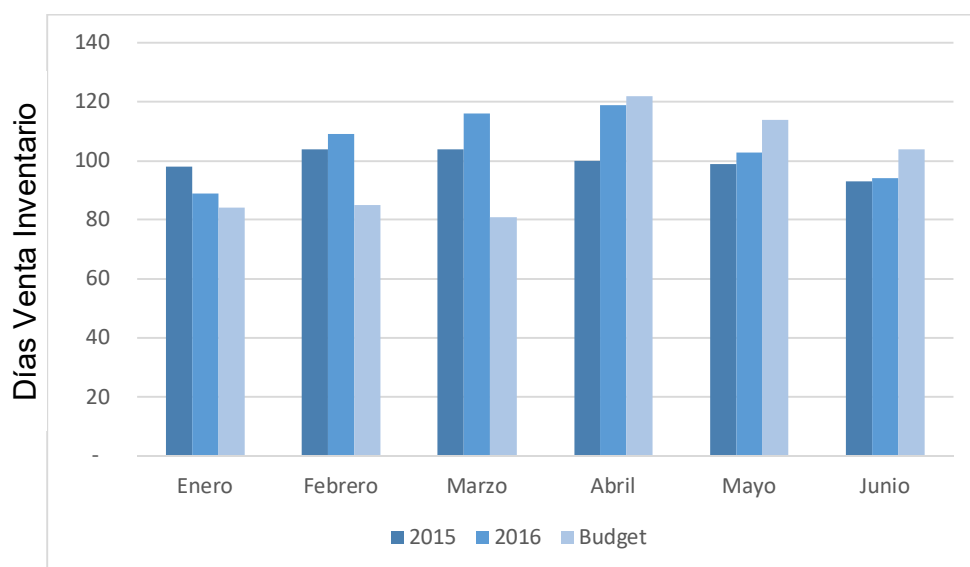
bodega, Se logró una rotación del inventario positiva en un 7,06% según el presupuesto, sin embargo, se está durando más días con respecto del 2015.

Tabla 18. Inventario y días de venta de los inventarios, durante el segundo trimestre del año 2016. Comparativo entre los tres rubros, y su respectiva variación.

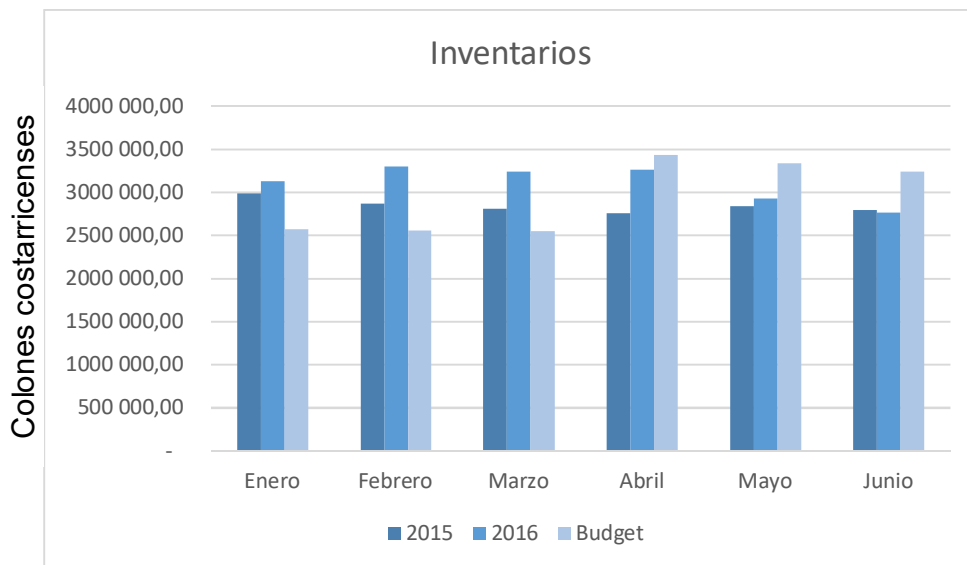
Abril	Variación				
	2015	2016	Budget	2016/2015	Budget/2016
Inventario	2.757.331	3.265.338	3.438.417	18,42%	5,03%
Días Venta	100	119	122		
Mayo					
Inventario	2.841.692	2.925.961	3.337.095	2,97%	12,32%
Días Venta	99	103	114		
Junio					
Inventario	2.793.918	2.764.969	3.242.329	-1,04%	14,72%
Días Venta	93	94	104	6,78%	10,69%

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Gráfico 16. Días de venta de los inventarios



Fuente: Forecast SCR URS 2016

Gráfico 17. Inventarios

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Una vez realizado el estudio de los primeros 6 meses del año 2016, y analizado los datos brindados por el forecast, se llega a la conclusión que efectivamente, IESA cuenta con una baja en sus ventas, tanto en comparación con el año 2015 como con lo presupuestado por la compañía, adicional a eso, las compras mensuales aumentaron significativamente.

Los inventarios excesivos son costosos a como también lo son los inventarios insuficientes, porque los clientes podrían optar por dirigirse a los competidores de IESA si los productos que necesitan no están disponibles cuando los demandan, esto generaría la pérdida de un negocio. Una correcta administración del inventario necesita una fluida comunicación y organización

entre los departamentos de Ventas, Compras, Producción y Finanzas, una falta de coordinación podría llevar al fracaso financiero de la empresa.

En el periodo en estudio se logró determinar que IESA cuenta con inventario excesivo, lo cual ha representado un costo de oportunidad para la empresa ya que esos recursos pudieron utilizarse o invertirse en otros proyectos aceptables.

Es importante señalar que, tanto para IESA como para cualquier otra empresa, se debe de contar con un nivel aceptable de inventario, ya que si se opta por minimizar inversión en compras de materiales, se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de los clientes, generando pérdidas por negocios no realizados, pero por otra parte si se tiene grandes cantidades de inventario se disminuyen las posibilidades de no poder hacer utilizar esos dineros en otras operaciones, ocasionando costo de oportunidad para la organización.

Algunos problemas que pueden presentar los vendedores son los siguientes:

- Productos obsoletos
- Poca o nula propaganda de los productos nuevos
- Nivel de precios altos con respecto de la competencia

- Baja productividad por falta de motivación
- Conflictos entre colaboradores

Uno de los factores más importantes en el exceso de inventario, o en la poca rotación de éste, y los diferentes costos que esto representa, siendo el más negativo el siguiente:

- *Costo de mantenimiento del inventario: esos son costos en términos de unidades monetarios, como costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, y el más importante es el costo de oportunidad que se origina al pausar los fondos de la empresa por mercadería no vendida en el corto tiempo.*

IESA debe de trabajar en conjunto para poder aumentar sus ventas y, por consecuencia, mejorar la liquidez de la compañía, realizando mejoras en los métodos actuales que emplea, y de esa manera lograr un nivel más óptimo con respecto del presupuesto original

1.2 Cuentas por cobrar

Para este rubro, de igual manera, se realizó análisis trimestral del forecast, por lo que para los primeros tres meses se puede observar que las cuentas

pendientes por cobrar aumentaron un 74,43% en promedio con respecto del año 2015, y un 51,83% en promedio con respecto al presupuesto, es decir, las cuentas por cobrar aumentaron significativamente, lo que ha afectado los estados financieros de la empresa ya que mes a mes dicha cuenta se ha mantenido en márgenes muy elevados. Adicional, también, se pudo observar que los días de cobro aumentaron un 35,32% con respecto del año 2015, y se está por arriba de lo presupuestado en un 47,92% es decir, IESA había calculado un periodo de recuperación de 43 días, sin embargo, la realidad es que los dineros están durando 64 días en promedio.

Para IESA como para la mayoría de las empresas, las cuentas por cobrar representan uno de los activos más importantes y se ven reflejadas en el Estado de Situación Financiera, es importante tener una buena administración ya que toman relevancia en las operaciones de la organización, cuando existe una falla como la que se ha podido verificar se afecta el flujo de efectivo y hace que la empresa presente pérdidas por ventas no cobradas en el periodo establecido.

Tabla 19. Cuentas por cobrar, días de recuperación de dineros, y cuentas con más de 60 días de vencidas, durante el primer trimestre del año 2016. Comparativo entre los tres rubros, y su respectiva variación.

Enero	Variación				
	2015	2016	Budget	2016/2015	Budget/2016
CXC	1.436.775	2.605.275	1.678.814	81,33%	-55,19%
Días de cobro	37	58	43		
Más 60 Días	221.669	259.304	209.810		
Febrero					
CXC	1.488.527	2.510.387	1.693.390	68,65%	-48,25%
Días de cobro	43	64	45		
Más 60 Días	273.957	322.297	211.633		
Marzo					
CXC	1.478.361	2.562.174	1.684.989	73,31%	-52,06%
Días de cobro	44	70	42		
Más 60 Días	286.788	423.952	210.582	74,43%	-51,83%

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Para el segundo trimestre del periodo en estudio, se pudieron observar algunos cambios en los números finales reflejados, las cuentas por cobrar del 2016 siguen por encima un 54,23%% promedio con respecto del 2015, sin embargo, se logró ya con el presupuesto ajustado, bajar la cifra que se tenía durante el primer semestre a un 5,37% de diferencia con respecto de éstos últimos dos rubros.

A pesar de las mejoras, se sigue observando un importante aumento en los días de recuperación de las cuentas por cobrar, ya que para el segundo trimestre del año 2015 los dineros eran recuperados en 43 días promedio, y para el mismo periodo, pero del año 2016 se aumentó a 62. Por lo que lo anterior lleva a la pregunta del porqué esta cifra tan alarmante, cuáles son los procesos o puntos en los que el departamento de Cobro está fallando, algunas teorías podrían ser:

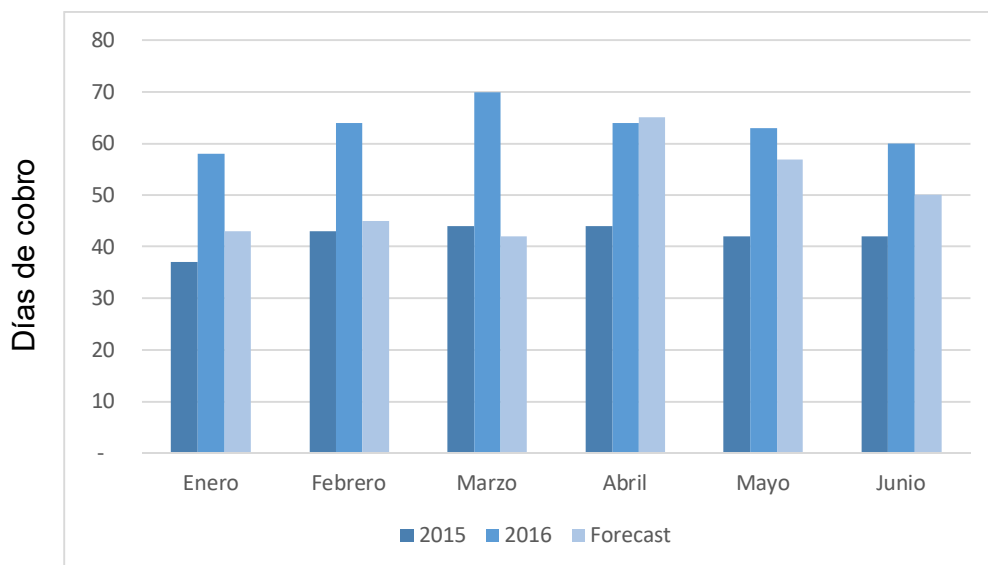
1. Falta de personal: esto para la división interna del trabajo de una manera más equitativa, para de esa manera agilizar el trámite, registro y cobro de facturas
2. Fallas en la logística del proceso de trámite y cobro: coordinación de rutas para el trámite de facturas y el cobro de cheques, éstas podrían estar siendo inalcanzables para las personas responsables.
3. Poca ayuda entre departamentos: según se pudo verificar mediante un cuestionario aplicado a la persona encargada de Crédito y Cobro, el departamento de Ventas no colabora en el proceso de recolección de dineros, por lo que, de ser así, se podría agilizar de manera más rápida el cobro.
4. Falta de revisión de clientes reincidentes: un análisis de la cartera de clientes que demuestre de manera simplificada cuáles son reincidentes en el incumpliendo de sus responsabilidades, en coordinación con el personal de ventas, se podría dar un trato diferenciado en cual facilite el pago.

5. Recargo de trabajo: documentos o trámites que esté realizando el departamento de Crédito que podrían estar siendo efectuados por otros colaboradores de la compañía, como, por ejemplo: archivar.
6. Falta de incentivos al cliente final por pronto pago: ofrecimiento a los clientes de recompensas para que realicen el pago oportuno de facturas.

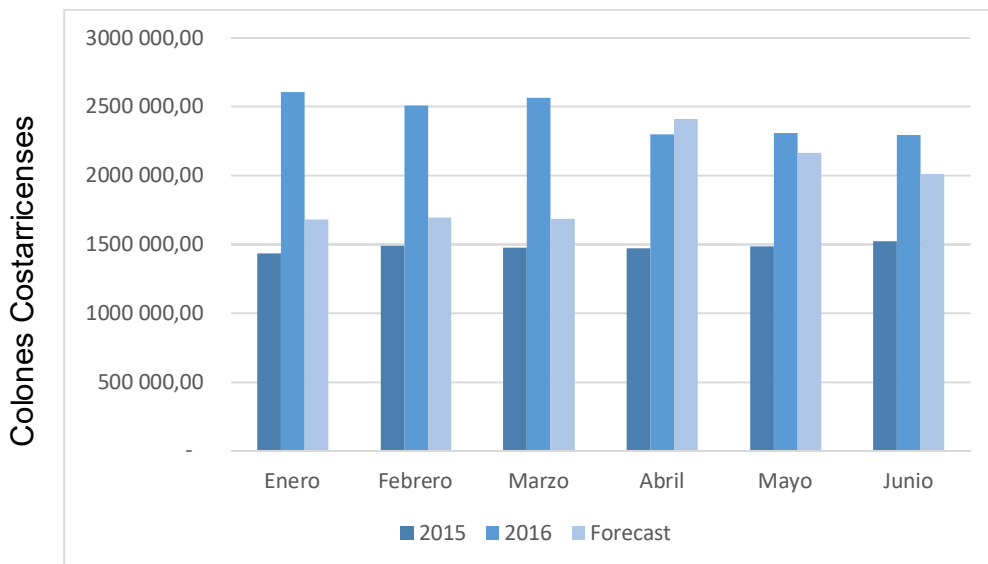
Tabla 20. Cuentas por cobrar, días de recuperación de dineros, y cuentas con más de 60 días de vencidas, durante el segundo trimestre del año 2016. Comparativo entre los tres rubros, y su respectiva variación.

Abril	Variación				
	2015	2016	Budget	2016/2015	Budget/2015
CXC	1.472.348	2.300.328	2.412.234	56,24%	4,64%
Días de cobro	44	64	65		
Más 60 Días	204.133	572.651	393.161		
Mayo					
CXC	1.485.847	2.312.701	2.166.891	55,65%	-6,73%
Días de cobro	42	63	57		
Más 60 Días	200.153	610.894	345.897		
Junio					
CXC	1.521.750	2.295.014	2.012.647	50,81%	-14,03%
Días de cobro	42	60	50		
Más 60 Días	159.048	613.493	316.182	54,23%	-5,37%

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Gráfico 18. Días de cobro

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Gráfico 19. Cuentas por cobrar

Fuente: Forecast SCR URS 2016

El plazo de pago otorgado a los diferentes clientes debe de mantenerse lo más bajo posible, generalmente, se tiene como preferencia, 30 días a partir de la fecha cuando se emite la factura. Adicional, IESA debe de contar con una sana rutina para contactar a los clientes morosos, la cual es importante señalar, que debe de estar documentada, sin embargo, según se pudo verificar, esto no sucede en IESA ya que, actualmente, se trabaja por intuición o por rutina.

En comparación con el periodo 2015 y con el presupuesto original y el ajustado, las cuentas por cobrar en el año 2016 se han incrementado sustancialmente, dejando al descubierto fallas que no se han logrado solucionar a tiempo.

Es importante recordarles a los vendedores, que en una buena política de crédito una venta no debe de considerarse concluida hasta tanto el pago del cliente se encuentre cobrado y/o bancarizado, esto ya que como se mencionó anteriormente, el departamento de Ventas no colabora con Crédito en la recolección de dineros, o en conciliaciones y revisiones de clientes reincidentes.

La incobrabilidad de las cuentas por cobrar da como indicios que los procedimientos en la gestión de crédito y cobro no están siendo los adecuados, por tanto, se dificulta la operación de cobranza teniendo como consecuencia la falta de oportunidad para la empresa de poder cubrir sus compromisos con sus

otros proveedores. La falta de efectivo necesario para cubrir las necesidades de operación puede representar el cierre de operaciones, derivado de la ineficiencia en la administración de las cuentas por cobrar.

Es importante analizar distintos factores que forman parte en el proceso de cobro, y de esa manera poder señalar con más detalle los puntos en los que el departamento puede o está fallando y realizar una retroalimentación de labores con el propósito de lograr alcanzar las metas establecidas.

Una vez analizadas las cuentas por cobrar, tanto en días de recuperación de fondos, como las ventas realizadas a crédito, se logran detallar los siguientes escenarios.

Características de los clientes al asumir sus deudas:

- Existencia de algún problema de calidad en alguno de los productos adquiridos, por lo que el cliente solicita una nota de débito y, por ende, hace retención del pago de la factura.
- El deudor tiene liquidez para hacer frente a sus responsabilidades, sin embargo, no tiene intención de pagar ya que cuenta con otras prioridades y prefiere llevar el crédito a su máximo de días, generando morosidad intencional.

- El deudor no cuenta con liquidez y tampoco con intención de hacer frente a sus responsabilidades ya que se trata de un cliente insolvente
- El deudor no tiene actualmente liquidez para hacer pago de sus deudas, pero sí tiene voluntad de asumirlas tan pronto cuente con el dinero necesario.
- El deudor desde un inicio compró con la intención de no abonar la factura, o pagarla únicamente si se ve obligado mediante la vía judicial
- El deudor cuenta con dinero para hacer el pago, pero tiene una mala organización interna

Ejecutivo de cobranza

- Debe de recordar que el éxito de su departamento depende de que logre recuperar dineros a tiempo, evitando así que los clientes se atrasen. Cuanto más pase el tiempo de la cobranza mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable.
- No debe de aplicar tratamientos generales, cada cliente es un caso especial y se le debe de aplicar técnicas distintas.
- Debe de desarrollar habilidades especiales para cobrar cuentas vencidas sin perder al cliente.

Es importante que Crédito y Cobro tenga siempre presente que la cobranza es un sistema que requiere varias cualidades especiales, desde honestidad hasta ser creativo, actualmente la cuenta por cobrar de IESA es sumamente elevada en comparación al año 2015, lo que llevó al análisis de los diferentes motivos que están generando estos aumentos en los días de recuperación de dineros. Algunas razones que se lograron detectar, tanto en este análisis como en el realizado en el objetivo específico número 1, es que existen deficiencias internas que están limitando a las personas encargadas por realizar correctamente sus labores, por lo que algunas sugerencias serían:

- Elaborar un reporte mensual de trabajo con las metas por seguir y vigilar que se cumplan
- Establecer políticas de cobranza
- Llevar un control de actividades
- Elaborar formularios y reportes
- Llevar un control o lista de los clientes de riesgo alto, o clientes reincidentes
- Supervisar los procedimientos actuales de cobro

2. Pasivos Circulantes

2.1 Cuentas por pagar

El siguiente punto en análisis son las cuentas por pagar, según el primer trimestre de 2016 superaron en un 18,72% el mismo periodo del 2015, y según el presupuesto este rubro superó un 2,59% en promedio, es decir, se debe más de lo que se tenía planeado. Respecto de los días de pago éstos se vieron mejorados, según el presupuesto ya que se pretendía fuera de 99 y la empresa hace afectivas sus responsabilidades en 97 días, sin embargo, desmejoró, según el año 2015 ya que el promedio de pago era de 92 días.

Tabla 21. Cuentas por pagar, días de pago, y neto de otras cuentas por pagar, durante el primer trimestre del año 2016. Comparativo entre los tres rubros, y su respectiva variación.

Variación					
Enero	2015	2016	Budget	2016/2015	Budget/2016
CXP	(2.920.600)	(3.217.739)	(2.987.247)	10,17%	-7,72%
Días Pago	96	90	100		
Febrero					
CXP	(2.738.366)	(3.083.283)	(2.985.647)	12,60%	-3,17%
Días Pago	100	100	102		
Marzo					
CXP	(2.154.918)	(2.874.283)	(2.966.864)	33,38%	3,12%
Días Pago	81	102	96	18,72%	-2,59%

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Haciendo referencia al segundo trimestre, se pudo notar que las deudas disminuyeron a un 5,42% con respecto del periodo 2015, y en un 16,21%, según el presupuesto ajustado. Con respecto de los días de pago, estos están por debajo de lo presupuestado que eran 99, ya que actualmente, se paga en 87 promedio, sin embargo, está por encima del periodo 2015 ya que éste fue de 83 días promedio.

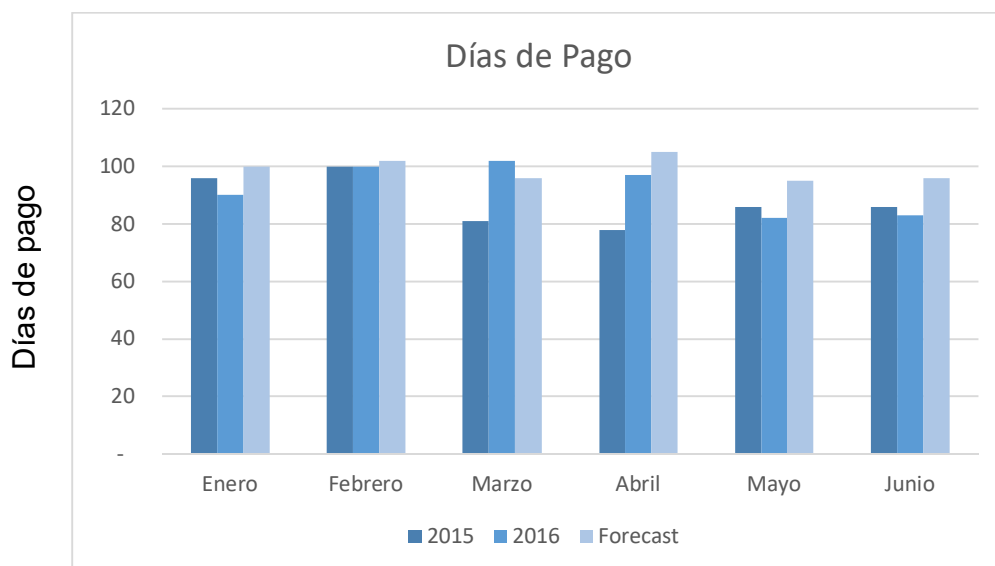
Según se puede observar en el análisis de la cuenta inventario, éstas disminuyeron en el segundo trimestre del presente año, por lo que IESA disminuyó las compras de materiales y ha puesto más énfasis en vender lo que ya tienen en bodega, generando como consecuencia que las cuentas por pagar disminuyan un poco con respecto del periodo anterior.

Tabla 22. Cuentas por pagar, días de pago, y neto de otras cuentas por pagar, durante el segundo trimestre del año 2016. Comparativo entre los tres rubros, y su respectiva variación.

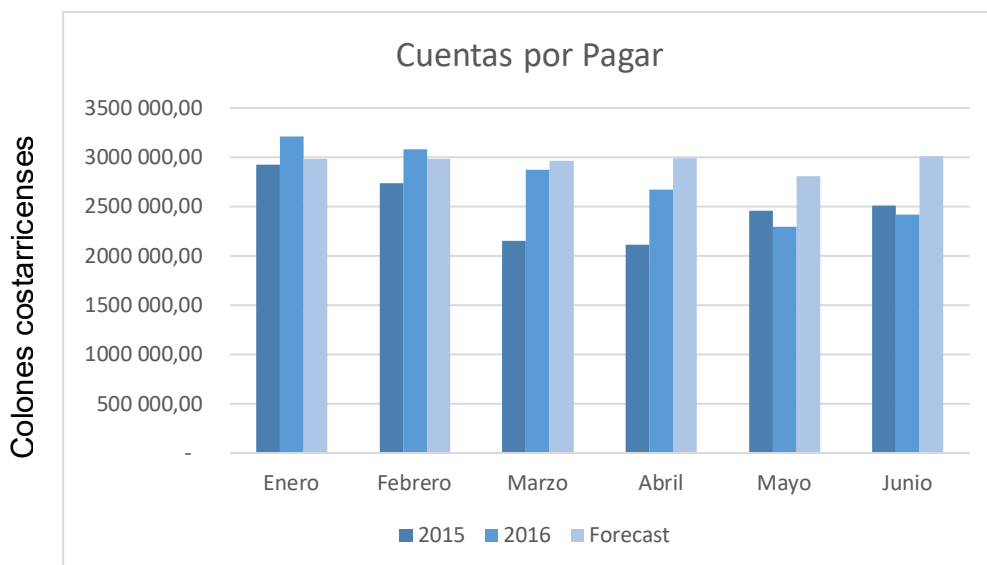
			Variación		
Abril	2015	2016	Budget	2016/2015	Budget/2016
CXP	(2.111.209)	(2.670.972)	(2.994.996)	26,51%	10,82%
Días Pago	78	97	105		
Mayo					
CXP	(2.458.896)	(2.298.588)	(2.810.509)	-6,52%	18,21%
Días Pago	86	82	95		
Junio					
CXP	(2.514.161)	(2.419.922)	(3.010.036)	-3,75%	19,60%
Días Pago	86	83	96		
				5,42%	16,21%

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Gráfico 20. Días de pago



Fuente: Forecast SCR URS 2016

Gráfico 21. Cuentas por pagar

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Una vez realizado el análisis de los primeros 6 meses del año, se logró identificar que el indicador de la rotación de las cuentas por pagar en los que IESA hace frente a sus obligaciones comerciales con otros proveedores está siendo afectado por una falta de fondos.

El primer semestre del año, se verificó que en promedio IESA hace pago de sus deudas en 92 días, por encima del año 2015 que se realizaban en 84 días promedio, sin embargo, el dato positivo es que se está por debajo del presupuesto en 7 días ya que se había calculado 99 días.

Un dato importante por tomar en cuenta es que, si se compara el periodo promedio de cobro con el periodo promedio de pagos, se logra observar que la empresa recupera sus dineros cada 63 días, y paga cada 92 días, quedando demostrado la falta de liquidez con la que la compañía cuenta actualmente, teniendo la empresa que recurrir a otros medios de financiamiento para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que genera mayores gastos financieros y, por ende, perjudica la liquidez de IESA.

Actualmente, se cuenta con deudas pendientes de pago por concepto de compra de materiales (inventarios), los cuales durante el primer semestre del año no lograron las metas establecidas en el presupuesto, y las ventas que se realizaron a crédito, no han sido canceladas a tiempo por los clientes, por lo que IESA está atravesando una etapa de falta de liquidez, tanto en la recolección de fondos pendientes de cobro, como en las ventas.

3. Capital de trabajo neto

Tomando como referencia los activos circulantes, menos los pasivos circulantes, del periodo en estudio se obtienen los siguientes datos:

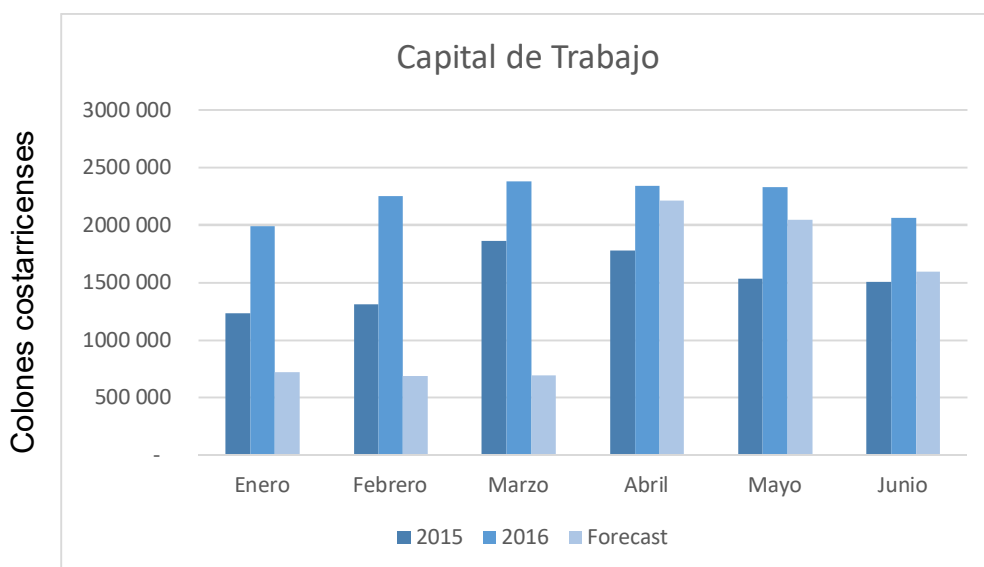
1. En referencia el año 2015 el primer semestre del 2016 presentó un aumento de un 46,88% del capital de trabajo neto.

2. Haciendo referencia al primer trimestre del presente año, se estaba 215% en promedio sobre el capital de trabajo presupuestado, una vez realizado el ajuste, se logró visualizar que dicha cifra bajó a 16,48% en promedio, sin embargo, la cifra final del periodo en estudio es de un 115,78%

Tabla 23. Capital de trabajo, durante el primer semestre del año 2016. Comparativo entre los tres rubros, y su respectiva variación.

	2015	2016	Budget	Variación	
				2016/2015	Budget/2016
Enero	1.231.832	1.989.940	723.326	61,54%	-175,11%
Febrero	1.314.671	2.253.284	690.642	71,40%	-226,26%
Marzo	1.860.797	2.383.752	693.166	28,10%	-243,89%
Abril	1.782.153	2.342.311	2.214.876	31,43%	-5,75%
Mayo	1.536.376	2.334.958	2.046.809	51,98%	-14,08%
Junio	1.508.630	2.064.271	1.592.827	36,83%	-29,60%
				46,88%	-115,78%

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Gráfico 22. Capital de trabajo

Fuente: Forecast SCR URS 2016

Capital de trabajo neto = Activo Circulante - Pasivo Circulante

Periodo 2015

$$23\,383\,182\,000 - 14\,148\,723\,000 = 9\,234\,459\,000$$

Periodo 2016

$$30\,323\,119\,000 - 16\,954\,603\,000 = 13\,368\,516\,000$$

Forecast

$$26\,609\,646\,000 - 18\,648\,000\,000 = 7\,961\,646\,000$$

Tomando como punto de partida la diferencia en el capital de trabajo neto entre el año 2015 y 2016, un aumento del 46,8% en promedio, ha significado un costo importante para la empresa, ya que son dineros que han dejado de percibir

teniendo un fuerte impacto dentro de las finanzas de la compañía, logrando limitar la liquidez de IESA

El capital de trabajo neto representa los recursos con los que cuenta la empresa para poder trabajar una vez cancelados los pasivos circulantes, en el caso de IESA se puede observar que cuenta con suficientes fondos para poder hacerle frente a sus responsabilidades con los activos circulantes. Sin embargo, este fondo de maniobra representa un costo ya que en el caso de las cuentas por cobrar se han logrado verificar que existe una tardía recuperación de dineros, es decir, ya que IESA no ha logrado recuperar sus dineros en el tiempo que fue acordado, ha tenido problemas en la liquidez de la compañía.

Cabe recalcar que no solo las cuentas por cobrar afectan la rentabilidad de la organización, ya que se pudo observar que, para el primer trimestre del año en curso, el inventario estuvo muy elevado, lo que quiere decir que las ventas no alcanzaron las metas establecidas en el presupuesto como tampoco mejoraron con respecto de las del año 2015.

Se puede constatar que se deben de realizar cambios en los procesos internos del departamento de Crédito y Cobro, de manera que se puedan agilizar los trámites de facturas y el cobro de dineros, haciendo que la cartera de clientes y la antigüedad de saldos se encuentre lo más sana posible.

Para el desarrollo del estudio del tercer objetivo específico, se realizará un cuadro comparativo con los datos presentados en el forecast del año 2016, se utilizarán las tres principales cuentas que forman parte fundamental en el funcionamiento de una empresa las cuales son: Ventas, Cuentas por Cobrar y Efectivo.

Tercer objetivo específico:

- Definir en qué medida el financiamiento de ventas impacta el nivel de las cuentas por cobrar de la empresa.

Para el análisis de los datos, se realizó un cuadro en el cual se incluyeron las ventas totales por mes reflejadas en los forecast ya que éste es el documento oficial que utiliza IESA, el aumento o disminución de los porcentajes se calculó tomando en referencia las cifras del mes anterior, finalizando con el acumulado de la suma de los seis meses en estudio.

Es importante mencionar que el siguiente análisis es realizado desde el punto de vista personal, con el fin de emitir un criterio neutral del proceso actual de la empresa IESA ya que no se contó con información adicional.

Tabla 24. Análisis comparativo de la Ventas, Cuentas por Cobrar y Efectivo para el primer trimestre de 2016

	Ventas	% ↑↓	CXC	% ↑↓	Efectivo	% ↑↓
Enero	965 108,00		2 864 579,00		745 050,00	
Febrero	997 000,00	3,20	2 832 684,00	- 1,13	803 173,00	7,24
Marzo	965 480,00	- 3,26	2 986 126,00	5,14	748 174,00	-7,35
Abril	941 058,00	- 2,60	2 872 979,00	- 3,94	716 444,00	-4,43
Mayo	1 056 410,00	10,92	2 923 595,00	1,73	836 767,00	14,38
Junio	1 081 334,00	2,30	2 908 507,00	- 0,52	869 228,00	3,73
ACUMULADO		10.56		1,28		13.57

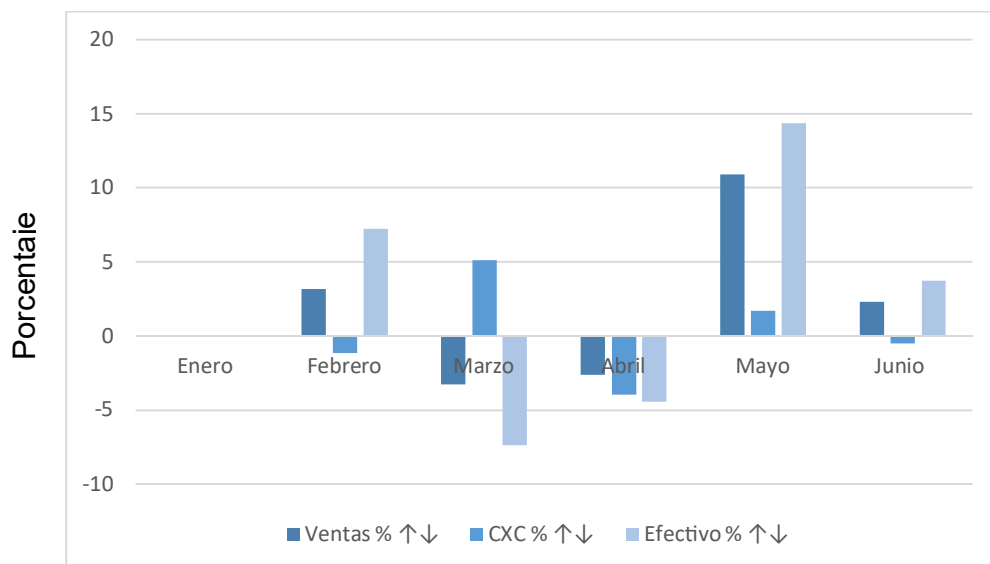
Fuente: Forecast SCR URS 2016

Según se pudo verificar en el desarrollo del estudio del objetivo específico número dos, IESA contaba con altos niveles de inventario pendiente de vender, es decir, la empresa no había logrado cumplir con las metas establecidas, tanto por factores externos como internos, así mismo, se hace énfasis en aplicación de métodos de contingencia los cuales permitan aumentar sus ventas, ya sea mediante incentivos económicos o descuentos por pronto pago de los clientes.

Tal y como se puede observar en la tabla resumen, las ventas a pesar de no cumplir con las metas establecidas en el presupuesto original, éstas sufrieron un aumento logrando alcanzar una mejoría del 10,56% en promedio de los seis primeros meses del año, lo cual brinda un mejor panorama para los gerentes, sin embargo, se debe de tener presente que una venta no se puede dar por concluida,

sino hasta el momento que la empresa deudora haga pago del total del monto adeudado por la venta a crédito.

Gráfico 23. Análisis comparativo de la Ventas, Cuentas por Cobrar y Efectivo para el primer trimestre de 2016



El gráfico anterior presenta datos comparativos entre las ventas, las cuentas por cobrar y el efectivo durante los primeros seis meses del 2016, éstos son presentados en porcentaje haciendo comparación mes a mes de la diferencia presentada entre los tres rubros en estudio. Se puede observar que, efectivamente, existe un aumento en las ventas realizadas durante el periodo, sin embargo, las cuentas por cobrar no han reflejado los mismos datos, es decir,

éstas presentaron una pequeña mejoría en los meses de febrero, abril y junio con una reducción de un 5,59% de los saldos durante esos tres meses.

A pesar de los esfuerzos realizados en el departamento de Crédito y Cobro, las metas establecidas no fueron alcanzadas, ya que ésta cuenta para el 30 de junio presentó un aumento de un 1,29% en total, es decir, actualmente las ventas realizadas no están siendo cobradas en su totalidad en el periodo indicado lo cual tiene un impacto directo en el flujo de efectivo, reduciéndolo y afectando la liquidez de la compañía.

Una vez analizado los rubros de cada mes, se puede observar que a pesar que el flujo de efectivo muestra un aumento del 13,57% al final del mes de junio, es únicamente un dato que se ve afectado por los resultados del mes de mayo, ya que es el único periodo en el que se obtuvo una mejoría de un 14,38%, es decir, en este mes, tanto las ventas, las cuentas por cobrar y el efectivo arrojaron cifras positivas, como se muestra a continuación.

	Ventas	% ↑↓	CXC	% ↑↓	Efectivo	% ↑↓
Mayo	1 056 410,00	10,92	2 923 595,00	1,73	836 767,00	14,38

Conforme se pudo confirmar tanto con el personal de Contabilidad como de Crédito y Cobro, actualmente, existen políticas que IESA no realiza, mismas que han causado, tanto conductas negativas por parte del cliente, como pérdidas económicas para la empresa, caso específico es no cobro por intereses moratorios sobre facturas con más de 30 días de vencidas, aun estando establecido en la solicitud de crédito que el cliente llena con la información requerida y firma aceptando los términos establecidos.

Para la revisión de las cuentas pendientes por cobrar, se tiene la siguiente información:

Tabla 25. Antigüedad de Saldos, primer semestre 2016

Mes	Sin Vencer	de 1/30	De 31/60	De 61/90	De 91/120	Más de 120	Total
Enero	1 354 677 294	585 531 067	220 222 937	225 863 612	54 801 188	41 719 113	2 482 815 211
Febrero	1 285 753 784	466 394 499	363 031 400	304 015 495	24 994 177	72 694 411	2 516 883 766
Marzo	1 145 282 690	331 322 587	213 148 208	391 340 709	122 663 943	58 646 886	2 262 405 023
Abril	1 226 116 533	220 326 835	203 398 045	203 696 940	233 544 190	173 652 261	2 260 734 804
Mayo	1 392 534 066	215 646 028	75 147 623	150 413 501	135 640 513	327 439 466	2 296 821 197
Junio	1 291 961 337	401 938 522	106 805 072	58 258 145	71 068 571	108 273 318	2 038 304 965

Fuente: Antigüedad de Saldos IESA 2016

Los intereses por mora en el pago de facturas, se convierten en ingresos económicos adicionales que podrán cubrir el total o parte del gasto de recursos que utilizó la empresa con el fin de contactar al deudor de un documento vencido,

adicional, son tomados como castigos que tienen que cumplir las empresas deudoras cuando no hacen efectivas sus responsabilidades monetarias, con el fin de crear conciencia y evitar moras futuras.

Actualmente, muchas empresas no aplican el cobro de estos intereses por diferentes factores, tanto internos como externos, uno de ellos es la competencia, cuando un competidor directo no tienen como política aplicar intereses moratorios, pero una empresa sí lo hace, ésta corre el riesgo de perder una venta ya que los clientes podrán elegir aquella organización que le brinde mayores beneficios y menos riesgos.

Si la empresa utilizara este tipo de actividades como medio de ingresos adicionales a la compañía, podría contar con fondos adicionales para cubrir, tanto los gastos actuales como los que se generaran por el proceso de cobro que se emplea, adicional, crearía una cultura de pago más sana en los clientes.

Para finalizar la presente investigación, se entregó un cuestionario a los cinco gerentes de la empresa IESA el cual fue confeccionado tomando como referencia los resultados y análisis obtenidos de los tres primeros objetivos específicos, con el fin de evaluar qué tan influenciados o informados están ellos sobre la gestión de las cuentas por cobrar, antes de tomar las diferentes decisiones competentes a cada puesto.

Según se verificó en el objetivo tres, el flujo de efectivo ha sido limitado, lo cual ha delimitado a los gerentes para la toma de decisiones operativas y gerenciales, es decir, cuanto menos dinero se tenga menos posibilidad de respuesta se tiene, para confirmar esta información se realizó la siguiente encuesta corta la cual fue entregada a los 5 gerentes de la empresa, sin embargo, 2 de ellos no les fue posible contestarlo, por lo que este objetivo quedó pendiente para una etapa posterior.

Cuarto objetivo específico:

- Determinar en qué medida los gerentes se ven influenciados por las cuentas pendientes por cobrar, para la toma de decisiones de los distintos departamentos de la empresa.

Para lograr dicha evaluación se elaboró un cuestionario con 4 preguntas de respuesta abierta, esto con el fin de conocer la opinión y criterio con el que cuenta cada gerente de la compañía, dichas interrogantes fueron basadas en los cuatro indicadores para esta variable independiente señalados en la operacionalización de la hipótesis:

1. Criterios para la toma de decisiones
2. Conocimiento de los resultados
3. Nivel de impacto de la decisión
4. Seguimiento de los resultados

Una vez realizados los análisis de los primeros tres objetivos, y concluidas las revisiones de los principales documentos financieros con los que trabaja actualmente IESA, sumado a las continuas entrevistas personales y reuniones tanto con la gerente financiera como con el personal de crédito y cobro, se logró establecer que existen algunas deficiencias de comunicación entre departamentos, lo que fomenta el descontento y desmotivación entre los colaboradores, por ende, muchos de los procesos o actividades laborales normales se ven afectadas ya que el personal no trabaja teniendo como meta mejorar los resultados.

En el desarrollo de este capítulo se presentaron algunos inconvenientes, siendo uno de los principales la negativa de algunos de los gerentes ya que no completaron sus respuestas, es decir, de una muestra de 5 personas, únicamente 3 enviaron el cuestionario completo, por lo que la interpretación de los datos se limita al criterio obtenido en las interrogantes.

Una vez obtenidas las respuestas de los cuestionarios, el siguiente paso fue realizar un análisis y los resultados:

Pregunta No. 1 ¿Qué factores o indicadores económicos internos toma usted en cuenta antes de tomar una decisión de inversión o que afecte el flujo de efectivo de la empresa? ¿Cuál considera es el principal?

En el caso de la primera interrogante, según las respuestas que se obtuvieron se pudo confirmar que, efectivamente, uno de los principales factores que los gerentes toman en cuenta antes de tomar decisiones es el efectivo y liquidez con el que la compañía cuenta, es decir, antes de decidir entre distintas opciones, las personas encargadas de los altos mandos en la empresa, deben de tener presente si dicha decisión podrá afectar negativa o positivamente a la empresa, si se cuenta con el dinero disponible para respaldar dicha idea, y adicional contar con algún monto como reserva para ser utilizada en caso de ser necesario.

Según se observó en el objetivo número 3, actualmente, el efectivo con el que cuenta la empresa ha sido muy limitado ya que no ha presentado grandes mejoras a excepción del mes de mayo, sin embargo, a nivel general se puede hacer referencia al mal desempeño que presenta el departamento de Crédito y Cobro en el proceso de recolección de fondos, ya que para finales del mes de junio el saldo total en vez de disminuir, aumentó en más de un 1% lo que ha significado que los gerentes den importancia a los procedimientos internos actuales.

Una de las principales consecuencias de contar con un flujo de efectivo limitado son todas aquellas limitaciones que se tienen que asumir, tanto a nivel financiero como operativo, es decir, actualmente se logró verificar que IESA no ha logrado invertir en artículos de uso diario en una oficina, esto con el fin de tener mejoras de infraestructura y como consecuencia brindar confort adicional a las personas que trabajan en el departamento de Crédito y Cobro.

Muchos estudios han demostrado que un empleado que es motivado va a ofrecer mejores resultados al final de cada periodo, desde incentivos monetarios hasta beneficios adicionales al mejor empleado del mes, la empresa ha dejado de ofrecer “premios” a sus colaboradores con el fin de aumentar el entusiasmo al realizar su trabajo.

A nivel operacional, decisiones de no remodelar oficinas, no adquirir equipo de cómputo nuevo, trabajar con las herramientas mínimas, no contar con archiveros que tengan suficiente capacidad, etc. son algunas de las cosas y artículos que a la organización ha dejado de adquirir y/o hacer, aludiendo su falta de liquidez para el pago de estos insumos.

Decisiones financieras, también, se han visto afectadas por el limitado efectivo ya que muchas de ellas se han tenido que hacer o postergar para meses futuros ya que no se cuenta con la liquidez necesaria para poder invertir en títulos valores.

Pregunta No. 2 ¿Antes de tomar una decisión de inversión o que afecte el flujo de efectivo de la empresa, suele tomar en cuenta el estado del grado de cumplimiento del flujo de caja del forecast?

Según se pudo observar en las respuestas obtenidas, el cumplimiento del flujo de caja sí es tomado en cuenta antes de tomar una decisión de inversión, esto ya que éstas deben de estar estipuladas en el presupuesto inicial, y reajustadas en los forecast trimestrales, si ésta cuenta no muestra datos positivos, las inversiones deben de aplazarse con el fin de no incurrir en pérdidas monetarias para la empresa.

A pesar de tener presente que toda decisión de inversión debe de estar aprobada en el presupuesto, uno de los encuestados afirmó que, en algunas ocasiones se pueden presentar oportunidades que no se deben de dejar pasar, por lo que se podría optar por tomar el riesgo de invertir dinero esperando obtener un crecimiento mayor para la empresa, sin embargo, se debe de estar midiendo resultados para poder contar con tiempo necesario para aplicación de un plan de contingencia en caso de ser requerido.

A pesar de ser mínimamente asertiva ese tipo de decisiones, se debe de tener presente que no siempre se van a obtener resultados positivos, tomar la decisión de hacer una inversión en momentos que no se tiene suficiente liquidez podría llevar a la empresa a tener pérdidas económicas importantes.

Pregunta No. 3 ¿Una vez tomada la decisión, verifica usted el impacto de ésta en el cumplimiento del Forecast de la empresa?

Todas las decisiones de inversión y operacionales están estipuladas en el presupuesto inicial, por lo que se deben de seguir lineamientos propuestos, todas aquellas decisiones que se tomen tomando en referencia los forecast ajustados, se monitorean constantemente para de esa manera poder corregir y prevenir

riesgos futuros, teniendo así un margen de tiempo para poder reaccionar y aplicar planes de contingencia.

Según se verificó en las respuestas obtenidas, estos resultados son observados con regularidad, es decir, los gerentes tienen presente la importancia de dar seguimiento constante a los efectos que se pueden presentar.

Pregunta No. 4 ¿Cómo incide en las decisiones de inversión o que afecten el flujo de efectivo el seguimiento trimestral que se les da a los resultados de la empresa?

En este caso, las respuestas a la interrogantes fueron bastante limitadas, es decir, los gerentes indican que si los resultados de las decisiones de inversión no van cumpliendo las metas y objetivos que se tenían planeadas, existe un margen amplio para posponer dicha inversión, en tanto éstas no sean necesarias para incrementar ventas.

Para concluir la presente investigación, se señala el objetivo general

Analizar en qué grado la gestión de las cuentas por cobrar afecta la toma de decisiones en IESA en el I semestre de 2016

Una vez realizados y concluidos los cuatro objetivos específicos, se puede confirmar que, efectivamente, existe una relación directa entre la gestión de las cuentas por cobrar y la toma de decisiones de la empresa, ya que el no contar con efectivo suficiente ha provocado que en IESA las opciones por elegir se ven afectadas.

A nivel financiero muchas inversiones tuvieron que posponerse para que sean efectuadas en un futuro, y en algunos casos, otras deberían ser canceladas en su totalidad ya que no podían ser solventadas por la empresa, lo que ha representado un costo enorme de oportunidad ya que dichas inversiones dejaron de ser ingresos futuros.

A nivel operacional, una de las principales negativas que se tiene que asumir por la falta de liquidez de la empresa, es el no poder ofrecer mejores condiciones de infraestructura para los trabajadores, ya que no se tiene dinero suficiente para poder cubrir estos gastos, a pesar de ser herramientas mínimas necesarias para la correcta ejecución de labores de los colaborados.

Otro detalle que no ha podido ser solucionado por la falta de liquidez, es la contratación de más personal que pueda dar soporte a las personas que ya forman parte del equipo IESA, siendo lo principal, la contratación de un mensajero que realice rutas de trámite y cobro de facturas, y de otra persona o asistente del

departamento de Cobro, que ayude a realizar trabajos que, actualmente, retrasan otras funciones de los actuales funcionarios de este Departamento.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de los resultados y tomando en consideración el objetivo general y los objetivos específicos, se logra evaluar la incidencia de la Gestión de la Administración de las Cuentas por Cobrar para una efectiva Toma de Decisiones, en IE S.A. para el primer semestre 2016, por tanto, se exponen las siguientes conclusiones.

Según el objetivo específico número 1:

- Realizar un análisis FODA de la empresa que muestre los procedimientos actuales del control interno de las cuentas por cobrar

1. Una vez concluida la investigación se logró confirmar que existen casos en los cuales las facturas vencen porque no son cobradas a tiempo, provocando así problemas en los días de recuperación del flujo de efectivo por parte del departamento de Crédito y Cobro, lo cual genera un costo monetario para la compañía.

2. Se identificó la presencia de una escasa comunicación entre los departamentos de Crédito y Cobro y el departamento de Ventas, detectando que este último no colabora ni participa en el trámite de cobros de dinero, esto ya que no está dentro de las responsabilidades de ellos, de existir una relación más cercana entre ambos departamentos, labores de cobro de clientes reincidentes

sería menos complicada, pues se contaría con el apoyo constante del personal de ventas.

3. Según el Código de Comercio de Costa Rica, en su artículo 496 establece:

“- Salvo pacto en contrario, el préstamo mercantil será siempre retribuido. La retribución consistirá, a falta de convenio, en intereses legales calculados sobre la suma de dinero o el valor de la cosa prestada. Los intereses corrientes empezarán a correr desde la fecha del contrato, y los moratorios desde el vencimiento de la obligación.”

Sin embargo, en IESA se logró confirmar que, actualmente, no se le cobran intereses por mora sobre facturas vencidas a los distintos clientes reincidentes ni a los que tienen arreglo de pago, esto a pesar que en el formulario de solicitud de crédito se especifica el cobro de un 4% mensual después de los 30 días de emitida la factura, esto ha generado que la empresa incurra en gastos adicionales por intereses, en el único caso que se aplican es cuando un documento se encuentra en proceso judicial.

4. Otro importante problema encontrado es que, actualmente, no existen manuales de procedimientos de cobro, lo cual ha dificultado el buen desempeño de las actividades del personal de crédito, ya que se genera confusión porque no existe una segmentación de responsabilidades para de esa manera establecer guías acordes con cada situación, siendo, asimismo, un costo para la empresa por inversión errónea del tiempo laboral.

5. Un factor positivo que se alcanzó a verificar es que las políticas de crédito se realizan de manera adecuada, ya que, actualmente, se toman en cuenta los factores más importantes para el estudio del estado crediticio y comercial de la empresa solicitante, adicional los créditos son revisados por una aseguradora quienes dan un segundo visto bueno.

6. Uno de los factores más importantes en las relaciones comerciales es contar con una comunicación fluida y constante, actualmente IESA presenta una deficiencia en esta parte, ya que se pudo confirmar que no existe el envío de los estados de saldos de las cuentas por cobrar a cada cliente, lo cual debería de prepararse y enviarse semanalmente, esto para hacer un recordatorio al cliente de las responsabilidades próximas a vencer, pendientes o en arreglo de pago.

7. Mediante la presente investigación se logró corroborar la existencia de una base de datos de los clientes, sin embargo, ésta se encuentra desactualizada y en la mayoría de los casos lleva años sin ser revisada, lo cual genera un costo de oportunidad para IESA, ya que no todos los clientes mantienen, actualmente, saldos pendientes de pago en la empresa, sino que han sido muy responsables en el cumplimiento de sus obligaciones, por tanto, si existiera una filtración de estos clientes, se les podría ofrecer distintos beneficios como ampliación de crédito, mejoras en el servicio recibido, y/o descuentos adicionales por pronto pago.

8. A pesar de las facilidades de medio de pago que ofrece IESA a sus clientes, un 50% de ellos sigue prefiriendo los cheques, método que para la empresa significa un costo adicional de recolección de dineros, por la logística que se tiene que realizar con los mensajeros y los costos adicionales al proceso,

sumado a esto, el tiempo invertido en cobro de cheques podría utilizarse en visitas para tramitar facturas.

9. Se verificó que muchos colaboradores de la compañía, no conocen las labores de los otros departamentos, lo que en muchos casos perjudica los resultados, esto ya que para que una empresa funcione de una mejor manera todos los departamentos deben de trabajar de forma conjunta y así obtener mejores resultados.

Según el objetivo específico número 2:

- Revisión del actual presupuesto para el primer semestre del 2016, y de esa manera estimar la necesidad de la liquidez de la compañía en el cumplimiento de sus metas.

1. La empresa IESA aplica políticas de crédito correctas, ya que se revisan desde las referencias comerciales brindadas por el solicitante hasta los activos con los que cuenta la empresa en caso de llegar a cobro judicial, adicional a este procedimiento, la compañía envía la solicitud de crédito a una aseguradora quien da un segundo visto bueno. Este tipo de medidas preventivas, ha convertido a IESA en una empresa que analiza a los clientes antes de ser aprobados, lo cual minimiza costos por deudas no pagadas, o en cobro judicial.

2. Actualmente, IESA no cuenta con una política de cobranza consistente, ya que los contratos elaborados con los clientes señalan que el pago de facturas debe de efectuarse en 30 días, sin embargo, eso se queda solo en la teoría ya que en la práctica no se da y los dineros son recuperados en 60 días promedio, adicionalmente, la organización no cuenta con un plan de contingencia para cubrir gastos por estas demoras, y tampoco penaliza al cliente con intereses mensuales de atraso, lo cual ha provocado que en muchos de los casos los clientes no hagan efectivas sus responsabilidades a tiempo, ya sea por decisión propia o por falta de fondos, generando costos negativos para IESA ya que son intereses que no se están cobrando ayudando a aumentar más la falta de liquidez que atraviesa la organización.
3. A pesar de estar con problemas de liquidez que atraviesa IESA actualmente, causada por la lenta recuperación de dinero, la utilización del factoring no es una opción como medio de recuperación de fondos, ya que por su alto costo de intereses cobrados por la empresa ejecutadora, termina siendo un método no rentable para la empresa, por lo cual no optan por elegir este proceso.
4. Según se observó en el presupuesto ajustado, las ventas para el primer semestre no fueron las que se habían establecido como meta, esto por diferentes circunstancias, materiales ofrecidos, estrategias para atraer nuevos clientes, el sector de la construcción no aumentó entre otros, lo que pudo crear una contracción en el mercado, sin embargo, uno de los factores más importantes que se verificó, es que en IESA no existe un control de inventarios adecuado, esto ya que no se estaba vendiendo lo que se había

determinado como meta, se suma el factor que el departamento de Compras seguía adquiriendo inventario teniendo como consecuencia del alto volumen de mercadería pendiente de vender, un aumento en las cuentas por pagar las cuales debían de ser cubiertas a tiempo para seguir manteniendo una imagen positiva de la compañía frente a sus proveedores, afectando directamente la liquidez de la empresa, ya que ésta tenía que solventar dichos pagos con diferentes fuentes de financiamiento dado su problema de liquidez.

5. Una de las principales razones de estudio de la presente investigación, fueron las cuentas por cobrar, las mismas arrojaron algunos factores los cuales han logrado afectar a la empresa de manera negativa, es decir, actualmente, la gestión de las cuentas por cobrar en IESA presentan una importante falla ya que el periodo de recuperación oscila en los 60 días, muy superior a los días presupuestados y los obtenidos en el periodo 2015. Se logró comprobar la existencia de varios factores que en conjunto afectaban directamente a la compañía, entre ellos, el contar únicamente con dos mensajeros para cubrir rutas extremadamente largas, los tiempos de trámite y entrega de cheques por parte de los clientes son muy limitados, sumado a que estos no optan por utilizar las transferencias bancarias como medio de pago, falta de una persona en oficina que dé soporte a las dos asistentes de crédito actuales, todos estos elementos han perjudicado la recaudación de dineros a tiempo, por ende, la liquidez y el flujo de caja de la empresa se ha visto afectada.

6. Otro factor estudiado que, también, tiene mucha importancia, fue el capital de trabajo, se logró afirmar que, actualmente, IESA sí cuenta con activo circulante sobranste una vez cubiertos los pasivos circulantes, sin embargo, esos activos son en su mayoría las cuentas por cobrar, mismas que, según se pudo observar, no están siendo atendidas de manera idónea por el personal a cargo, lo que ha generado falta de liquidez en la organización. Capital de trabajo neto es positivo si es bien utilizado, en este caso, este rubro menciona la existencia de éste, sin embargo, se notó una ineficiente utilidad de éste, volviendo a remarcar la razón de liquidez que enfrenta la organización para el periodo en estudio.
7. Un aumento significativo en las cuentas por pagar, ha generado que en IESA exista mucha mercadería en inventario y en tránsito, misma que ha sido difícil colocar en el mercado por los vendedores, generando costos monetarios internos como lo es el deterioro, bodegaje, entre otros, gastos en los que ha tenido que incurrir la compañía por mercancías no vendidas.
8. Uno de los factores que más llamó la atención en el desarrollo de la presente investigación, es la política de cobro que aplica IESA; es decir, que un cliente que tenga más de 120 días de atraso, si realiza un pago como abono a la deuda, a éste se le vuelve a abrir la línea de crédito para poder realizar más compras. Esta estrategia claramente ha generado una cultura de crédito poco estricta y saludable ya que muchos de los clientes reincidentes adoptan por utilizar este beneficio.
9. Luego del análisis y estudio detallado de las principales cuentas de activo y pasivos circulantes del presupuesto ajustado para el primer semestre del

presente año, en comparación con los datos reales del año 2016 y los obtenidos en el 2015, se llegó a la conclusión que el forecast demuestra un deterioro en la compañía, es decir, actualmente existe una deficiencia en el manejo adecuado, tanto de inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, lo que, a su vez, repercute fuertemente en el flujo de caja de la compañía ya que no se tiene un estimado de los dineros entrantes futuros, posicionando a la empresa en un panorama de riesgos muy complejo, como lo es el riesgo de liquidez, de crédito y operativo

Según el objetivo específico número 3:

- Definir en qué medida el financiamiento de las ventas impacta el nivel de las cuentas por cobrar de la empresa.
1. Una vez concluido el estudio del objetivo específico, se logra confirmar que, efectivamente, el financiamiento de las ventas impacta directamente las cuentas por cobrar a los clientes, ya que éstas a pesar de que aumentaron no están siendo recuperadas en el tiempo establecido, lo que genera que IESA incurra en costos adicionales para la recuperación de fondos, ya que sin estos la liquidez de la empresa se ven comprometidos.
 2. A pesar de los esfuerzos realizados en el departamento de Crédito y Cobro, actualmente, la empresa cuenta con un flujo efectivo limitado, ya que los saldos pendientes de cobro presentaron un aumento al final del mes de

junio en vez de una disminución, lo que genera incertidumbre en las gerencias de la compañía.

3. Se le solicitó al encargado de Cobros la “Solicitud de Crédito” o formulario que llenan actualmente los clientes interesados en contar con crédito en IESA, se logró verificar que ésta indica lo siguiente:

“Las facturas que no sean pagadas a los 30 días de su fecha, se considerarán morosas y devengarán un interés del 4% mensual”

Sin embargo, se logró verificar que, actualmente, esta práctica no es ejecutada en la empresa, por lo que representa un gasto por intereses no cobrados, confirmando que las ventas a crédito impactan directamente el efectivo del negocio.

Según el objetivo específico número 4:

- Determinar en qué medida los gerentes se ven influenciados por las cuentas pendientes por cobrar, para la toma de decisiones de los distintos departamentos de la empresa.
1. Una vez revisados los cuestionarios que se tenían disponibles, se puede confirmar que, efectivamente, los gerentes de la empresa IESA se ven afectados o limitados por el efectivo de la empresa antes de poder tomar una decisión, lo que ha significado costos de oportunidad ya que muchas

inversiones han tenido que ser pospuestas o eliminadas por no contar con el dinero suficiente para poder solventar dichos gastos.

2. La principal fuente de ingresos de IESA son las ventas a crédito, las cuales, actualmente, no han podido ser efectuadas de manera ágil por lo que ha significado que la empresa cuente con menos efectivo y, por tanto, liquidez para poder contratar personal que de apoyo al departamento de Crédito y Cobro.

RECOMENDACIONES

Con el fin de poder brindar comentarios que podrían ser puestos en práctica en IESA para que se esa manera se logren depurar los procedimientos actuales, se detallan las siguientes recomendaciones:

Según el objetivo específico número 1:

- Realizar un análisis FODA de la empresa que muestre los procedimientos actuales del control interno de las cuentas por cobrar

1. La empresa IE S.A. debe de elaborar y poner en práctica manuales de la gestión de cobro en donde se especifique los pasos por seguir con cada tipo de cliente, ya sean con problemas de cobro, en arreglo de pago o en cobro judicial. Estas instrucciones detallarán desde el inicio de la solicitud de crédito, hasta una vez cancelada la deuda. Los puntos más importantes por señalar son los que se abarcaron en el estudio y análisis del capítulo 4, esto con el fin de poder especificarle a cada colaborador del departamento a cargo, cuál es el tratamiento o procedimiento que se debe de realizar en cada caso, minimizando así el riesgo de recaer en más días por mora en el pago de facturas. Uno de

los formularios aportados en la investigación, se detallan en el capítulo 4, y como anexo.

- 1.1 Políticas de crédito correctas: análisis de datos para determinar si un cliente es sujeto a crédito o no. Esto exige ingresar toda la información del cliente en sistema por la persona a cargo, de manera oportuna y concisa.
- 1.2 Políticas de cobro correctas: que señalen las responsabilidades de cada funcionario, esto con el fin de hacer un uso adecuado del tiempo y no incurrir en recargo de trabajo, logrando de esa manera la optimización de costos
- 1.3 Clientes con arreglo de pago: una vez realizada una gestión o estudio que dé como resultado un arreglo de pago entre IESA y el cliente moroso, es importante hacer del conocimiento de los colaboradores del departamento de Crédito y de la empresa, cuáles de ellos se encuentran bajo esta metodología, esto con el fin de determinar qué tipo de servicio se le debe de brindar, mismas desarrolladas en el capítulo 4 del presente estudio.
- 1.4 Clientes en cobro judicial: la comunicación entre departamentos sigue siendo fundamental en el funcionamiento de la empresa, es importante dar a conocer a todos los colaboradores mediante un documento oficial, ya sea un memorando, correo electrónico, finiquitos entre otros, aquellos clientes que estén en cobro judicial, esto para identificar el seguimiento que se debe de aplicar, incluyendo las políticas de crédito y cobro. Una de las principales

acotaciones que se le debe de recordar a IESA es la no apertura del crédito hasta que no exista una cancelación total de la deuda por parte del cliente.

2. Es sumamente importante trabajar en mejorar la comunicación entre IESA y los Clientes, esto con el fin de brindarles la información necesaria de los saldos pendientes de cobro, mediante el envío semanal de los estados de cuentas ya que, en la actualidad, esta práctica no se realiza, es decir, no existe un seguimiento adecuado de los saldos de los clientes, ya que los estados son enviados únicamente cuando el cliente ya se encuentra con más de 60 días de atraso, por tanto, si se contara con una comunicación fluida, veraz, concisa y a tiempo, mediante el envío de estos documentos en forma oportuna se podría minimizar el riesgo de caer en días de atrasos de pago por parte del consumidor.
3. Maximizar esfuerzos en la mejora de los datos entrados a sistema, es decir, depurar toda la lista de clientes, esto con el propósito de contar con información actualizada, tanto de contactos como de direcciones, adicional se debe de ofrecer extensiones de crédito a clientes que cuenten con una récord clase A dentro de la compañía, esto ayudará a aumentar las ventas de la empresa.
4. Con el paso de los años muchos profesionales en psicología y recursos humanos han invertido tiempo de investigación a las razones que motivan a los empleados por dar un mejor rendimiento, se ha logrado confirmar que un empleado motivado e incentivado labora con muchos

mejores y eficaces resultados, es importante hacer del conocimiento a las altas gerencias de IESA la existente y creciente desmotivación que presenta el departamento de Crédito y Cobro, actualmente llevan muchos años sin ser atendidos, desde nivel emocional como a nivel de infraestructura, se les exige un nivel alto de rendimiento, sin embargo, no se le está brindando las herramientas necesarias para cumplirlo, lo cual afecta directamente el estado anímico del personal, hay presencia de varias carencias, desde falta de mobiliario fundamental como archiveros, hasta la marcada falta de importancia a las labores de recolección de dinero. Según se detalló en el análisis FODA en el capítulo 4.

Según el objetivo específico número 2:

- Revisión del actual presupuesto para el primer semestre del 2016, y de esa manera estimar la necesidad de la liquidez de la compañía en el cumplimiento de sus metas.

1. Una de las principales recomendaciones que se debe de señalar es la creación y ofrecimiento de incentivos monetarios o recompensas a los vendedores, esto con el propósito fiel de que brinden colaboración al departamento de crédito en la recolección de dineros, esto ya que como

se señaló en las conclusiones, actualmente este Departamento no forma parte del ciclo de cobro.

2. Nuevamente, se hace referencia a la importancia que tiene el buen funcionamiento del departamento de Crédito y Cobro para la compañía, como se logró observar en el objetivo número uno, éste presenta deficiencias las cuales han logrado afectar directamente el desempeño y resultados presentados al final de cada periodo, por lo que se le recomienda a IESA que se elabore y aplique el manual de procedimientos que muestre paso a paso el plan por seguir.
3. Una práctica negativa que, actualmente, ejecuta IESA es la reactivación de crédito a clientes morosos, sin embargo, este tipo de conductas lo que genera son culturas poco sanas en los clientes, ya que saben que a pesar de tener facturas con más de 60 días de vencidas, una vez realizado un pequeño abono, podrán seguir adquiriendo material, por lo que una importante recomendación para el personal de IESA es la no reapertura del crédito a clientes reincidentes que demuestren que no es la falta de liquidez su principal problema.

Según el objetivo específico número 3:

- Definir en qué medida el financiamiento de las ventas impacta el nivel de las cuentas por cobrar de la empresa.

1. Con el fin de recibir incentivos económicos asociados al atraso de las cuentas por cobrar, se le recomienda a IESA hacer efectivo el cobro del 4% sobre las facturas que tengan más de 30 días de vencidas, haciendo de esa manera, que se realice lo estipulado en la solicitud de crédito que el cliente lee, firma y sella dando su aprobación al pago de esta indemnización a IESA antes de ser aprobado como cliente abierto a compras.

El siguiente cuadro detalla los saldos pendientes de pago al 30 de junio del año 2016, como se puede observar el monto total que se dejó de percibir durante los primeros seis meses asciende a los casi ¢ 158 millones de colones, cifra que de haberse cobrado muchas de las necesidades de la empresa hubieran sido solventadas por los gerentes con dichos montos.

Tabla 26. Antigüedad de Saldos de 1 enero al 30 de junio de 2016

De 31/60	De 61/90	De 91/120	Más de 120	Total	Interés 4%
220 222 937	225 863 612	54 801 188	41 719 113	542 606 850	21 704 274
363 031 400	304 015 495	24 994 177	72 694 411	764 735 483	30 589 419
213 148 208	391 340 709	122 663 943	58 646 886	785 799 746	31 431 990
203 398 045	203 696 940	233 544 190	173 652 261	814 291 436	32 571 657
75 147 623	150 413 501	135 640 513	327 439 466	688 641 103	27 545 644
106 805 072	58 258 145	71 068 571	108 273 318	344 405 106	13 776 204
Total Intereses No Cobrados					¢ 157 619 189

Fuente: Antigüedad de Saldos, IESA 2016

Según el objetivo específico número 4:

- Determinar en qué medida los gerentes se ven influenciados por las cuentas pendientes por cobrar, para la toma de decisiones de los distintos departamentos de la empresa.
1. Con el propósito de poder tener mejores resultados en las actividades de recolección de dinero y de esa manera contar con un flujo de efectivo más elevado que dé oportunidad a realizar inversiones y de pagar mejores o remodelaciones a las oficinas, se le recomienda a IESA realizar esfuerzos y urgente atención en la contratación de personal adicional que dé apoyo, ya que actualmente, existe una recarga de trabajo, lo cual ayuda a generar que no se tengan los resultados esperados. Estas dos personas a contratar serían un mensajero y un personal de oficina, siendo el primero el que cuenta con la prioridad pertinente.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA Metodología de crédito y cobro para la
empresa IE S.A.

NOMBRE DE LA PROPUESTA

Metodología de crédito y cobro para la empresa IE S.A.

OBJETIVO GENERAL

Suministrar a IESA estrategias de crédito y cobro que le permitan mejorar su gestión y no afecte el flujo de efectivo para la toma de decisiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un método automático que proporcione controles en el proceso de cuentas por cobrar.
- Implementar la participación del personal de ventas en el proceso de cobranza.
- Formular una estrategia que permita el pago mediante transferencias electrónicas

Justificación del problema

Una vez concluido el proceso de investigación realizado en la empresa IE Sociedad Anónima, se confirma la real existencia de una deficiencia en el proceso de cobranza, lo cual ha afectado directamente la liquidez de la compañía, es decir, actualmente la empresa cuenta con menos efectivo para poder cubrir sus necesidades y para hacer efectivas sus responsabilidades con otras empresas, afectando directamente la toma de decisiones operativas y de inversión.

Dentro del proceso de estudio de lograron identificar los puntos débiles con los que afronta día a día el departamento de crédito y cobro, mismos señalados en el desarrollo del capítulo cuatro, lo cual le impide realizar su labores de manera idónea.

Se diseñaron diferentes mecanismos que se espera sean tomados en cuenta por las gerencias de la empresa, que sean implementados con el fin de obtener mejores resultados en el momento de recolección de los dineros pendientes de cobro, por ende, aumentar significativamente el efectivo de la compañía.

Según el objetivo específico número 1:

- Diseñar un método automático que proporcione controles en el proceso de cuentas por cobrar.

Según se pudo confirmar con las constantes entrevistas con la persona encargada del departamento, actualmente ésta es la única persona a cargo de solventar todas las necesidades especiales de la oficina, es decir, él está a cargo de realizar las labores de cobro directamente, desde llamadas hasta visitas a los clientes.

Es importante que el personal que labora en el departamento en estudio, tenga siempre presente que la cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de créditos, de manera que los activos exigibles de la Institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

Muchas empresas alrededor del mundo, han realizado esfuerzos en el tema de la recuperación de dineros, por lo que tomando la tecnología como base estratégica como medio ahorrativo de tiempo, se brindan actualizaciones en los

sistemas que utilizan las empresas, mismos que ayudan a generar mensajes automáticos con información de relevante importancia para los clientes.

Estas modificaciones o actualización a los sistemas o software utilizados, no generan costos adicionales por su uso, únicamente algunas horas por servicios brindados por parte de los profesionales encargados en dar soporte, por tal motivo, se sugiere a la empresa IESA que emplee esfuerzos en automatizar la atención que se le ofrece al cliente, esto con el fin de maximizar la comunicación entre ambas partes.

1. Envío de avisos automáticos a los clientes

Tal y como se mencionó anteriormente, una de las principales causas en el atraso del pago de facturas por parte de los clientes, es la escasa o inexistente falta de comunicación previa al vencimiento de facturas por parte de IESA, por lo que se es necesario implementar un sistema que pueda enviar avisos, con esto se espera que el personal de cobro pueda invertir tiempo en realizar otras actividades de valor agregado. Es importante que IESA tenga actualizado en el sistema todos los datos de los clientes, esto para poder enviar la información a la cuenta de correo correcta.

Existen 4 tipos de pasos para enviar correos a los clientes

1.1 Aviso de una factura nueva: una vez recibida y procesada la orden de compra del cliente, se le debe de enviar un aviso vía correo de la emisión y existencia de un nuevo saldo pendiente de pago.

La información más que debe de detallarse es la siguiente:

Título del Correo: NUEVA COMPRA-FACTURA

Estimable Cliente

El día de hoy se ha realizado la siguiente factura a nombre de su representada:

Factura No.	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Monto
XXX	XXX	XXX	XXXX

Sírvase encontrar los datos para realizar el pago:
Empresa: IESA
Banco: XXXX
Número de cuenta: XXXX

Para más información sírvase contactarnos info@iesacr.com

Saludos
Jefe de Crédito
Teléfono: 2222-2222

1.2 Aviso de factura próxima a vencer: este procedimiento se realiza mediante el envío del estado de cuenta con siete días de anticipación, esto con

el propósito final de hacer un recordatorio al cliente de sus facturas pronto a vencer, y así de antemano IESA podría enterarse si hay algún problema con el pago antes de que llegue la fecha de vencimiento, por ejemplo alguna negativa por parte del cliente para realizar el pago o si éste dice no haber recibido la factura física ni el aviso de envío de factura nueva, y de esa manera poder plantear planes de contingencia.

Título del Correo: FACTURAS PRÓXIMAS A VENCER

Estimable Cliente

El presente correo tiene como objetivo hacerle un recordatorio del vencimiento dentro de 7 días de las siguientes facturas:

Factura No.	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Monto
XXX	XXX	XXX	XXXX
XXX	XXX	XXX	XXXX

Sírvase encontrar los datos para realizar el pago:

Empresa: IESA

Banco: XXXX

Número de cuenta: XXXX

Si ya realizó el pago agradeceremos nos envíe la información del mismo

Para más información sírvase contactarnos info@iesacr.com

Saludos

Jefe de Crédito

Teléfono: 2222-2222

1.3 Reclamo por factura vencida: en el momento que una factura ya se encuentra vencida y no se recibe pago o abono de ésta por parte del cliente, la empresa debe de realizar los reclamos de cobro correspondientes. El siguiente esquema es el recomendado:

- i. Notificación de nueva factura emitida (véase punto 1.1)
- ii. Aviso de factura a vencer dentro de 7 días (véase punto 1.2)
- iii. Aviso el día de vencimiento de la factura
- iv. Primer reclamo de cobro, 7 días de vencida la factura

Título del Correo: FACTURAS VENCIDAS-PRIMERA NOTIFICACIÓN

Estimable Cliente

El presente correo tiene como objetivo hacerle un recordatorio que tiene las siguientes facturas vencidas desde hace 7 días

Factura No.	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Monto
XXX	XXX	XXX	XXXX
XXX	XXX	XXX	XXXX

Le rogamos regularizar su situación a la brevedad posible.

Sírvase encontrar los datos para realizar el pago:

Empresa: IESA

Banco: XXXX

Número de cuenta: XXXX

Para más información sírvase contactarnos info@iesacr.com

Saludos

Jefe de Crédito

Teléfono: 2222-2222

- v. Llamada telefónica a los diez días si no hay respuesta
- vi. Segundo reclamo de cobro, a los 14 días de vencida la factura

Título del Correo: FACTURAS VENCIDAS-SEGUNDA NOTIFICACIÓN

Estimable Cliente

El presente correo tiene como objetivo hacerle un recordatorio que tiene las siguientes facturas vencidas desde hace 14 días

Factura No.	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Monto
XXX	XXX	XXX	XXXX
XXX	XXX	XXX	XXXX

Le rogamos regularizar su situación a la brevedad posible.

Sírvase encontrar los datos para realizar el pago:

Empresa: IESA

Banco: XXXX

Número de cuenta: XXXX

Para más información sírvase contactarnos info@iesacr.com

Saludos

Jefe de Crédito

Teléfono: 2222-2222

- i. Llamada telefónica a los diecisiete días si no hay respuesta
- ii. Tercer reclamo de cobro, a los 21 días de vencida la factura.

Título del Correo: FACTURAS VENCIDAS-TERCERA NOTIFICACIÓN

Estimable Cliente

El presente correo tiene como objetivo hacerle un recordatorio que tiene las siguientes facturas vencidas desde hace 21 días

Factura No.	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Monto
XXX	XXX	XXX	XXXX
XXX	XXX	XXX	XXXX

Le rogamos regularizar su situación a la brevedad posible con el propósito de evitar la suspensión de su servicio.

Sírvase encontrar los datos para realizar el pago:

Empresa: IESA

Banco: XXXX

Número de cuenta: XXXX

Para más información sírvase contactarnos info@iesacr.com

Saludos

Jefe de Crédito

Teléfono: 2222-2222

- iii. Llamada telefónica a los veinticinco días si no hay respuesta
- iv. Suspensión de las ventas a crédito al cliente a los 30 días de haber vencido la factura y no recibir ninguna promesa de pago.

1.4 Dar a conocer a los colaboradores de la empresa IESA, principalmente, a los que participen en el proceso de ventas y crédito y cobro, el estatus crediticio de los clientes, es decir, si no se le ha logrado contactar, si cuentan con un arreglo de pago, o el cobro ha sido pasado a la vía judicial,

esto con el fin de poder tomar medidas restrictivas en las ventas a crédito sobre la empresa deudora.

Este proceso se puede realizar mediante dos vías

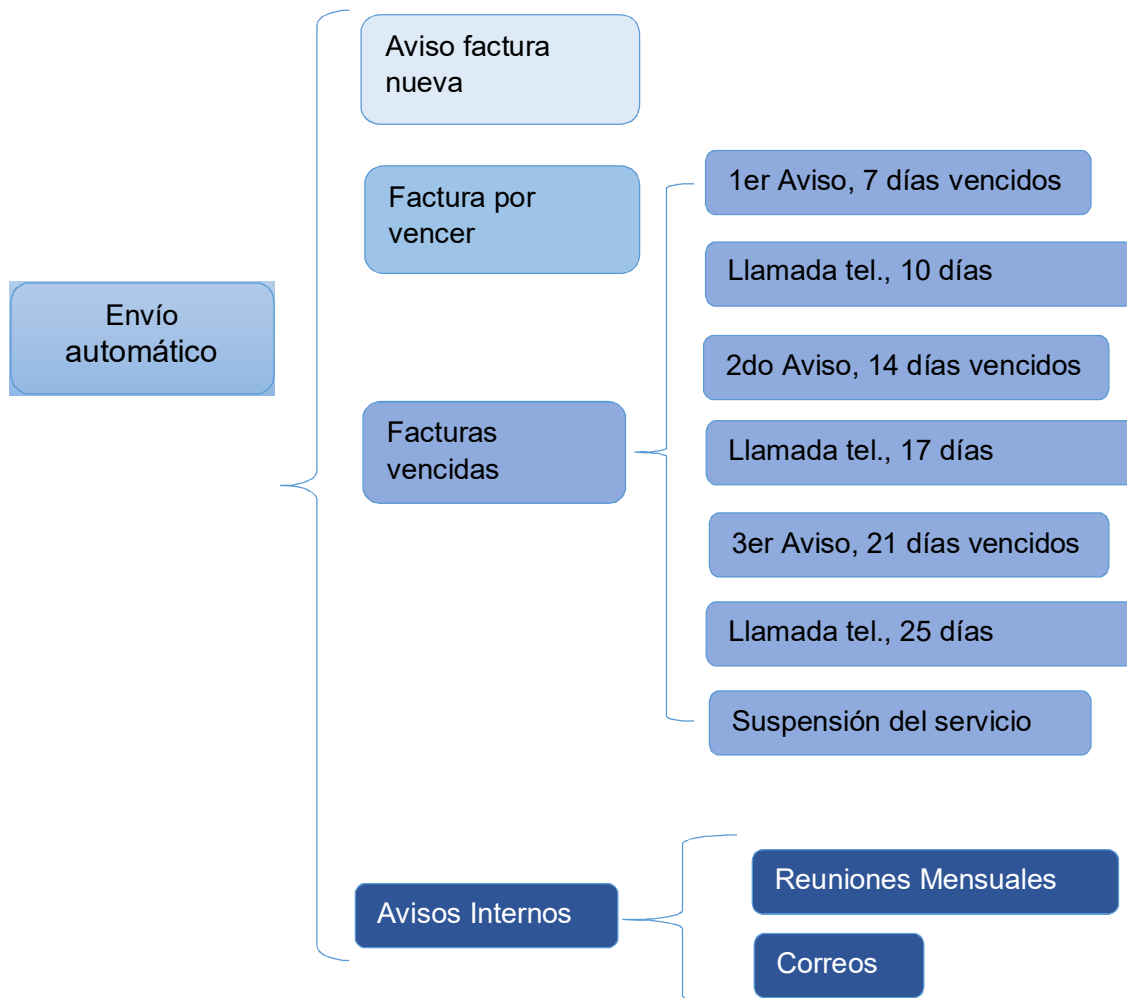
- 1.4.1 Reuniones mensuales: contar con un listado de todos aquellos clientes a quienes se les ha decidido cerrar el crédito temporalmente por no realizar sus pagos, informe que se podrá brindar en reuniones mensuales que traten temas exclusivos de crédito y cobro.
- 1.4.2 Envío de correo electrónico: enviar un documento tipo memorando en donde se detalle la lista de los clientes con estatus especiales, esto con el fin de hacer formal el acuerdo al que se haya llegado entre la empresa y el deudor.

Para un mejor entendimiento por parte de los clientes de los correos que reciben, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos antes de diseñar las plantillas de los correos automáticos.

1. El asunto del correo debe ser claro y corto
2. Agregar siempre un párrafo explicativo

3. Incluir el número, la fecha de vencimiento, fecha de emisión y monto de las facturas en reclamo.
4. Agregar un párrafo o nota que indique notificar los pagos ya realizados, esto ya que en algunas ocasiones, existen facturas que aparecen morosos porque la empresa no identifica en el pago.
5. Incluir información de cuentas bancarias con el fin de recordarle al cliente la existencia de las transferencias bancarias como un método menos costoso, más ágil y confiable.

Esquema No. 1 Automatización de la cobranza



2. Mantener la comunicación personal con el cliente

Es importante tener presente que adicional a la automatización del sistema, con el fin de brindar un servicio al cliente diferenciado, la fluida y constante comunicación con el cliente es vital para el conocimiento de diferentes factores:

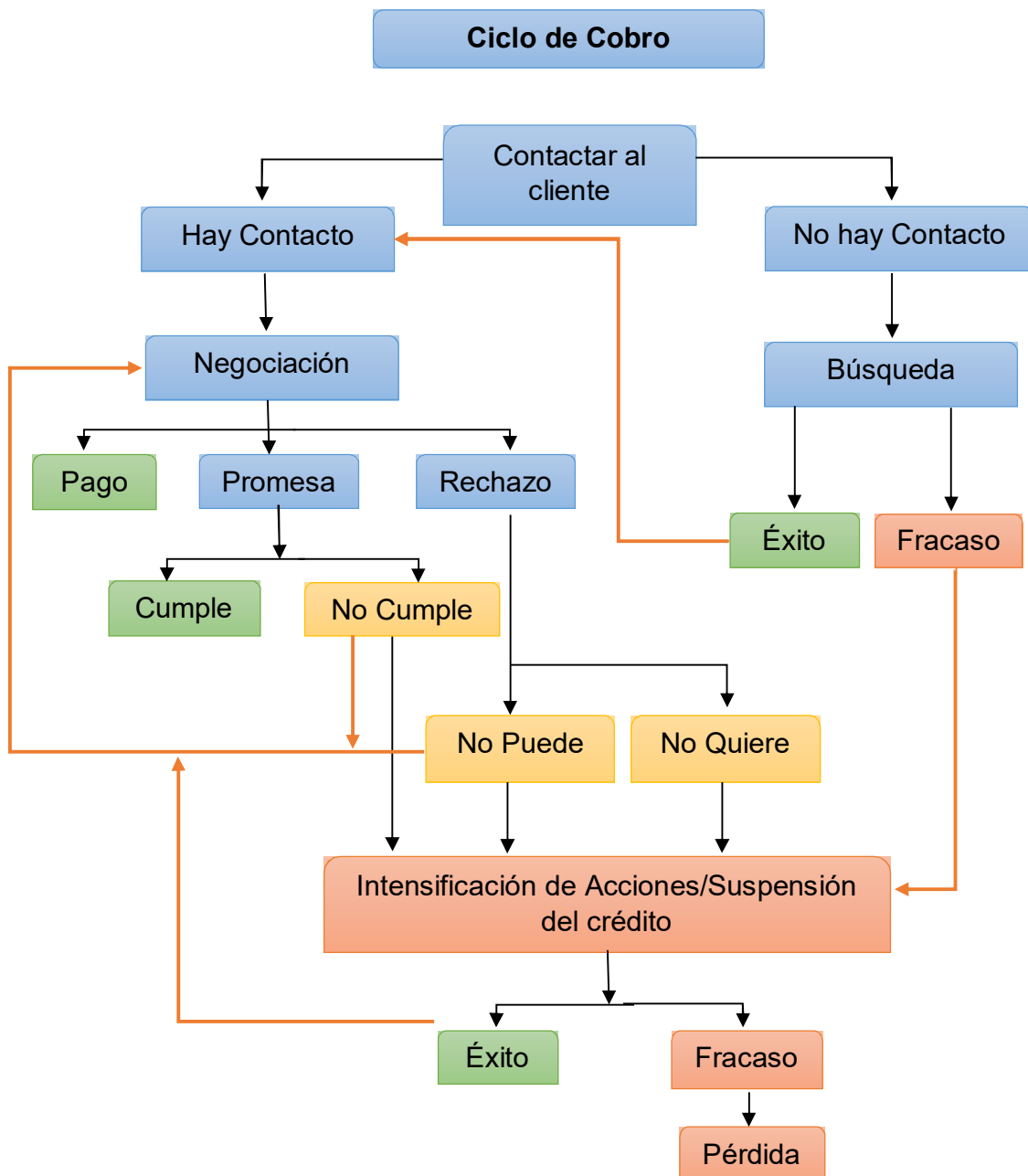
- Confirmación de la recepción de los correos automáticos enviados por el sistema
- Motivos que lo llevan a los atrasos en los pagos de las facturas
- Intenciones de cancelar la deuda
- Llamadas telefónicas para el ofrecimiento de posibles arreglos de pago
- Hacerle sentir al cliente lo importante que es él para la empresa

Según se pudo observar en el esquema no 1, la importancia de realizar tres llamadas telefónicas que den soporte a los correos electrónicos, éstas se realizarán 10, 17 y 25 días después de vencidas las facturas, esto con el propósito fiel de lograr una conciliación y promesa de pago antes de proceder a la suspensión de la línea de crédito.

Para el registro de las llamadas a los clientes, se diseñó el siguiente formato en el que se deberá dejar por escrito información de vital importancia para el seguimiento de una cuenta vencida.

LOGO IESA		HOJA DE GESTION DE COBRO	
Departamento responsable del ingreso:			
Deudor:		Deuda Total:	
GESTIONES REALIZADAS (Primer intento)			
Fecha/Hora	Logró Comunicación	Comunicación	Persona Contactada
	SI NO	Tel / Pers	
Resultados:			
GESTIONES REALIZADAS (Segundo intento)			
Fecha/Hora	Logró Comunicación	Comunicación	Persona Contactada
	SI NO	Tel / Pers	
Resultados:			
GESTIONES REALIZADAS (Tercer intento)			
Fecha/Hora	Logró Comunicación	Comunicación	Persona Contactada
	SI NO	Tel / Pers	
Resultados:			
Observaciones generales:			

Esquema No 2. Guía del ciclo de cobro



Según objetivo específico número 2:

- Implementar la participación del personal de ventas en el proceso de cobranza

Actualmente, IESA es una de las muchas empresas que generan grandes volúmenes de ventas a crédito, por lo que es imperativamente ventajoso que se capacite y se utilice personal especializado en cobranza, esto con el propósito de poder contar con colaboradores que sepan cómo responder a diferentes situaciones.

Sin embargo, se debe de recordar la famosa frase “una venta no se concreta, sino hasta recibir el pago de la misma”, la cual indica la posibilidad de hacer partícipes al personal de ventas al proceso de cobro. Los vendedores de IESA reciben remuneraciones por la recuperación de cuentas, sin embargo, no participan ni colaboran en el proceso de cobro. Dado lo anterior, se le recomienda a la empresa la implementación de responsabilidades de cobro al departamento de Ventas.

Si bien, algunos vendedores pueden considerar que la labor de cobro les representa una tarea que les puede quitar tiempo, es ajena a su trabajo y que ésta es exclusiva del departamento de Crédito, también otros de estos colaboradores

pueden resultar excelentes promotores de la cobranza, teniendo así que el jefe del departamento se preocupe por brindarles la capacitación y entrenamiento necesario y así darles a conocer las políticas de cobranza de la empresa. Esta colaboración entre departamentos no necesariamente implica que los vendedores tengan que cobrar a todos los clientes, para su efectiva ejecución esta práctica se realizaría únicamente para el caso de clientes morosos y reincidentes.

PERSONAL DE VENTAS EN LA COBRANZA

Hace mucho tiempo se tiene la interrogante de si el personal de ventas debe o no participar en la recuperación de las cuentas por cobrar; en la práctica muchas empresas favorecen esta cooperación con el propósito de implementar la comunicación y colaboración entre ambos departamentos, sin embargo, según estudios realizados por diferentes instituciones, existen algunas instituciones que se oponen a esta política, atribuyendo su negativa a que la responsabilidad básica de un vendedor es reforzar esfuerzos en la promoción de acciones de ventas de los artículos.

Es importante que los altos mandos de la empresa IESA realicen un cuidadoso análisis de las ventajas que ofrece adaptar ciertas responsabilidades al personal de ventas, sin embargo, se recomienda dicha implementación para de esa manera maximizar los recursos humanos con los que se cuenta.

Según se estudió en el capítulo 4, una de las razones principales del atraso del pago de parte de los clientes se debe al atraso en el trámite de facturas por parte de IESA, es decir, en muchas ocasiones, los mensajeros han tenido que dejar de visitar a un cliente ya sea para tramitar o cobrar facturas, aludiendo que las extensas rutas y el corto tiempo con el que cuentan les impiden asistir a todas las empresas establecidas, lo que ha provocado importantes atrasos en la logística de los pagos, con la participación del personal de ventas, muchas de estas labores podrían ser realizadas de manera que los días de crédito y de pago no se vean afectadas.

Personas que han dedicado su trayectoria profesional en el estudio de esta implementación, han visto cómo cambia la actitud del vendedor en el momento cuando descubre la labor que puede realizarse para crear una lealtad en los clientes en colaboración inteligente para la solución de sus problemas financieros. Una vez logrado este paso, el vendedor quedará convencido y contribuirá a convencer a otros miembros de la organización que el departamento de Crédito y Cobro es un área que no debe de descuidarse, ya que como meta final se tiene el vender el producto, recuperar el dinero y mantener la excelente relación con el cliente.

Como beneficio adicional a los vendedores, la Gerencia Financiera de IESA puede ofrecer incentivos ya sean monetarios o de algún otro índole con el fin de

promover la participación de ambos departamentos en el cumplimiento de metas, esto en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, ya que estos son los encargados de promover la sana relación de la empresa. Algunos “premios” que la empresa puede ofrecer podrían ser entradas al cine, cenas, medios días libres, artículos de uso personal, entre otros, existen miles de mecanismos motivacionales que han nacidos con el fin de crear una sana competencia a nivel de grupo.

Según las recomendaciones dadas en el capítulo V, es la activación del cobro del 4% de interés mensual sobre las facturas vencidas, con este rubro IESA puede hacer frente a todos estos pluses a los colaboradores de la empresa, teniendo siempre como meta la recuperación de los saldos pendientes. Esto ya que si una labor de cobro recae sobre el vendedor sin la capacitación ni la motivación necesaria existirá una gran probabilidad que éste tenga un mal desempeño, tanto en ventas como en cobro, es decir, un empleado motivado siempre dará mejores resultados.

Según objetivo específico número 3:

- Formular una estrategia que permita el pago mediante transferencias electrónicas

Desde hace muchos años las instituciones bancarias han apostado en utilizar la tecnología como medio para ampliar las opciones de pago, desde tarjetas de crédito, débito, cajeros automáticos etc., siendo las transferencias bancarias una de las más utilizadas actualmente por sus enormes ventajas.

La banca Internet está compuesta por todas aquellas herramientas que ofrecen los distintos bancos con el propósito que sus clientes hagan sus operaciones o pagos, lo único que se necesita es contar con una conexión a Internet. Actualmente, como se pudo verificar en desarrollo de la investigación, muchos de los clientes de IESA no utilizan este método como medio para cancelar deudas, lo que ha provocado que se tengan que realizar mayores esfuerzos por parte del equipo de cobro.

La logística que se realiza para la organización de rutas es compleja, ya que se establecen hasta dos visitas diarias al mismo cliente, la primera para tramitar facturas y la segunda para retirar cheques, claramente este proceso genera atrasos y costos elevados para la empresa ya que en reiteradas ocasiones

se han visto en la penosa decisión de no completar la ruta del día, lo que significa que muchos cheques no sean retirados a tiempo, provocando abultamientos en los montos de los saldos pendientes.

Por tal motivo y con el propósito fiel de simplificar el proceso de cobro, se hace énfasis en que IESA debe de realizar un esfuerzo aún mayor para incentivar a sus clientes para que realicen sus pagos vía transferencia bancaria, de esa manera ambas partes se verían beneficiadas obteniendo un servicio mucho más ágil, rápido y confiable.

Las siguientes son algunas de las muchas ventajas que el equipo de Crédito y Cobro de IESA debe de hacerle ver a sus clientes, esto con la finalidad de fomentar y aumentar el pago electrónico.

- Flexibilidad de horarios: consultas y operaciones las 24 horas del día y todos los días del año
- Comodidad: se pueden realizar consultas y operaciones desde cualquier lugar con acceso a Internet a través de la página del banco
- Seguridad al realizarse las comunicaciones en un entorno seguro, lo que garantiza en todo momento la integridad privacidad y seguridad de dichas comunicaciones

- Ahorro: la empresa dejará de gastar dinero en la impresión de cheques y de sus respectivos comprobantes de entrega.
- Eliminación de comisiones bancarias
- Eliminación de cobros por cheques devueltos
- Dejar de preocuparse por cheques perdidos, robados o mal endosados
- Los dineros de las TEF se aplican en el instante si son cuentas del mismo banco. Las transferencias entre diferentes bancos, podrán aplicarse al instante o 24 horas después, esto queda a decisión del depositante, ya que por ambas se debe de pagar una comisión, sin embargo, una es más elevada que la otra.

Facilidades por implementar

- Ofrecimiento de descuentos por pronto pago
- Clientes que mantengan su línea de crédito al día, se les puede aumentar su límite de crédito, esto con el propósito de incentivar compras y la sana relación comercial entre ambas partes
- Tener cuentas bancarias en los principales bancos del país, esto para ofrecerle diferentes opciones a los clientes, situación que no se daría si se habilita una única cuenta.

- Cuando sean transferencias SINPE, asumir el costo de ésta, esto con el fin de eliminar la queja de los gastos por parte del cliente.

Una vez que IESA logre implementar las tres mejoras que en esta propuesta se detallaron, notarán como su gestión de cobro mejorará y obtendrán mejores resultados, teniendo como consecuencia un aumento en el efectivo de la compañía y, por ende, un actualizado panorama para la efectiva toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CITADA

Metodología de la Investigación. Daniel S. Behar Rivero. 2008

Metodología de la Investigación, Roger Enrique Oviedo Díaz. 2016

Métodos cuantitativos: herramientas para la investigación en salud (4a. ed.)

Mariela Borda Pérez. 2013

Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos. García de Ceretto, Josefa J., Giacobbe, Mirta Susana. 2009

Metodología de la Investigación. Roberto Hernández 5ta edición. 2010.

Metodología de la Investigación. Roberto Hernández 6ta edición. 2014.

Metodología de la investigación. Lilliana Hernández Solares. 2008

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Metodología de la Investigación. Daniel S. Behar Rivero. 2008
- Metodología de la Investigación, Roger Enrique Oviedo Díaz. 2016
- Métodos cuantitativos: herramientas para la investigación en salud (4a. ed.)
Mariela Borda Pérez. 2013
- Los métodos de Investigación. José Cegarra Sánchez. 2012
- Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Okuda Benavides,
Mayumi, Gómez Restrepo, Carlos. 2009
- Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e
instrumentos. García de Ceretto, Josefa J., Giacobbe, Mirta Susana. 2009
- Metodología de la investigación. Guadalupe Guerrero Dávila. 2014
- Como hacer una tesis de maestría y doctorado: investigación, escritura y
publicación. Miguel Ángel Gómez Mendoza, Juan-Pierre Deslauriers, María
Victoria Alzate Piedrahita. 2009
- Metodología de la Investigación. Roberto Hernández 5ta edición. 2010.
- Metodología de la Investigación. Roberto Hernández 6ta edición. 2014.
- Guía de ciencias sociales Universidad Hispanoamericana. 2016
- Introducción al muestreo. Izcara Palacios. 2007
- El proceso de investigación: visión general de su desarrollo. Borda Pérez
Mariela. 2013
- Técnicas de estudio. Héctor Díaz Osorio, Víctor Oscarolys Jaramillo. 2009
- Metodología de la investigación. María Eugenia Baena Paz. 2014

Encuesta y estadística: métodos de investigación cuantitativa en ciencias sociales y comunicaciones. Cecilia Blanco 2009

Las entrevistas en investigación cualitativa. Steinar Kvale 2011

Manual de investigación experimental: elaboración de tesis. Antonio Tena Such. Bernardo Turnbull Plaza. 2001

Manual de metodología: construcción del marco teórico, formación de los objetivos y elección de la metodología. Ruth Sautu. Paula Boniolo, Pablo Dalle. 2010

Tiempo de investigar, investigación científica 1: como hacer una tesis de grado. Ivan Pazmiño Cruzatti. 2008

Definición operacional de variables. Cesar Arturo Gutierrez Villafuerte. 2008

La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. Zuleyma Loggiodice Lattuf. SF

Metodología de la investigación. David Rodríguez Gómez. Jordi Valldeoriola Roqued. SF

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

<https://tecnologiaeducativaunefa.files.wordpress.com/2012/10/capitulo-iii1.pdf>

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/09/marco-metodologico.html>

http://www.bjoasesores.com/laboral/Diseno_de_Investigaciones.pdf

http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/021552/021552_Cap3.pdf

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barrientos_m_e/capitulo3.pdf

<http://www.tiposde.com/ciencia/fuentesinformacion/tipos-de-fuentes-informacion.html>

http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/como_escribir_tesis.pdf

<http://ux.edu.mx/wp-content/uploads/libro-5.pdf>

http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru_2011/presentaciones/ROBERTO%20ESCUADERO%20LOAYZA.pdf

<http://monitorsociocultural.com>

<http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosoperativos/serviciotransferencias.html>

GLOSARIO

Factoring: es una operación de cesión del crédito a cobrar por la empresa a favor de una entidad financiera normalmente. Los créditos que son parte de cesión, están instrumentados en operaciones corrientes de la empresa, normalmente del flujo de venta de sus productos o servicios a terceros.

Outsourcing: es un término del inglés que podemos traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

C.C.S.S.: por sus siglas en español Caja Costarricense del Seguro Social es la institución pública en Costa Rica encargada de la seguridad social. Sus oficinas principales están ubicadas en la ciudad de San José, entre las avenidas segunda y cuarta, calle quinta y séptima.

Forecast: es la estimación y monitorización de las ventas futuras para un producto, utilizando diferentes herramientas como los datos históricos y provisiones del equipo de ventas y del departamento de mercadeo. Tiene como objetivo mejorar el flujo de información de la cadena de suministros.

Coste de Oportunidad es el valor de la mejor alternativa posible a la que se renuncia para llevar a cabo una acción o decisión económica. Cuando los individuos son racionales toman multitud de decisiones en las que intervienen los costes de oportunidad de forma más o menos consciente.

ANEXOS

1. Solicitud de crédito de I.E. S.A.
2. Declaración jurada
3. Carta del tutor
4. Carta del lector
5. Carta del filólogo