

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA***

TÍTULO:

**PANDEMIA DE LA COVID-19 Y SU
IMPACTO EN LA RECUPERACIÓN DE
CUENTAS POR COBRAR MAYORES A
NOVENTA DÍAS DE LA EMPRESA TORCASA
TORNILLOS CENTROAMERICANOS S.A., EN
EL PRIMER SEMESTRE DE 2021**

SILVIA ARCE RODRÍGUEZ

Junio, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	10
DEDICATORIA.....	11
RESUMEN.....	12
Palabras claves.....	12
ABSTRACT	13
Key words	13
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	15
1.1.2 Delimitación del problema	23
1.1.3 Justificación del problema	24
1.1 Pregunta de investigación.....	25
1.1 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo general	25
1.3.2 Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO	28
2.1.1. Antecedentes de la organización.....	28

Misión.....	30
Visión	30
2.1.2. Estructura organizacional	30
2.1.3. Control Interno de la empresa	33
2.1.3.1 Organización	33
2.1.3.3 Control del personal	37
2.1.3.5 Control de activos.....	42
2.1.3.6 Control de cuentas por cobrar	43
2.1.4 Código de conducta.....	44
2.1.4.1 Oportunidades de negocio.....	44
2.1.4.2 Contratación de familiares	44
2.1.4.3 Competencia justa y leal.....	45
2.1.4.4 Conflictos de interés	45
2.1.4.5 Protección de la información confidencial.....	46
2.1.4.6 Regalías o sobornos.....	46
2.1.4.7 Protección de bienes de la empresa	47
2.2. CONTEXTO TEÓRICO.....	47
2.2.1 Ventas	47
2.2.1.1 Inventario.....	48

2.2.1.2 Vendedor	49
2.2.1.3 Cliente	50
2.2.1.4 Competencia de mercado.....	51
2.2.2 Crédito	51
2.2.2.1 Estudio de crédito.....	52
2.2.2.2 Endeudamiento	53
2.2.2.3 Riesgo	54
2.2.2.4 Cobranza	55
2.2.3 Pymes	58
2.2.3.1 Financiamiento para pymes.....	59
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	62
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION	64
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS	66
3.4.1 Población.....	66
3.4.2 Tipo de muestra.....	66
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	67
3.4.4 Consideraciones Éticas	68

3.5 Instrumentos para recolección de la información	69
3.6 VARIABLES (estudio cuantitativo) O CATEGORÍAS (estudio cualitativo).....	69
3.7 ANÁLISIS DE DATOS	71
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	72
3.1 Generalidades.....	73
3.1.1 Identificar cada cliente con vencimiento mayor a noventa días, estudiando su ubicación geográfica, clasificación (Ferretería, Empresa Constructora o Industria), y demás factores de importancia para la recuperación del monto por cobrar.	74
3.1.2 Analizar las necesidades de plazos y límite de crédito para clientes morosos	80
3.1.3 Evaluar los métodos de cobranza a clientes con alto vencimiento.	93
3.1.4 Analizar el procedimiento que sigue la empresa, en el momento de otorgar créditos a futuros clientes.	99
4.1.4.1 Visita del agente de ventas	100
4.1.4.2 Revisión de documentos	100
4.1.4.3 Estudio de crédito.....	102
4.1.4.4 Verificación de referencias	104
4.1.4.5 Análisis de Gerencia Financiera.....	105

4.1.4.6	Aprobación o rechazo	105
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS		
.....		107
5.1	Análisis de datos	108
5.2	Hallazgos.....	109
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones.....	115
6.1.2	Conclusión general	116
6.1.3	Conclusiones específicas.....	116
6.2	Limitaciones	119
6.3	Recomendaciones	119
CAPÍTULO VII: PROPUESTA		
7.1	Nombre de la propuesta	123
7.2	Institución, organización o población en la cual se desarrollará... ..	123
7.3	Objetivo general y específicos de la propuesta	123
7.4	Cronograma de actividades y responsables.....	124
7.5	Presupuesto necesario para su implementación.....	126
7.6	Descripción detallada de las fases de la propuesta	126
7.6.1	Actividad 1. Elaborar un procedimiento para envío de estados de cuenta a clientes con vencimientos importantes.....	126

7.6.2	Actividad 2. Crear una política para cobro de intereses moratorios.	127
7.6.3	Actividad 3. Crear una política para aplicar descuentos por pronto pago.	127
7.6.4	Actividad 4. Crear una política para crear planes de pago a clientes con vencimientos mayores a noventa días.	128
7.6.5	Actividad 4. Capacitación por parte de Cero Riesgo para optimizar el uso de la plataforma para estudios de crédito.	129
7.6.6	Actividad 5. Actualizar el formulario de Solicitud de Crédito para nuevos clientes.	129
	Referencias.....	131
	ANEXOS.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.	31
Figura 2. Logo de la empresa.....	32
Figura 3. Factura Electrónica TORCASA.	37
Figura 4. Boleta de permisos.....	39
Figura 5. Afiche tornillos.	41
Figura 6. Afiche soportes.....	41
Figura 7. Satisfacción de los clientes.	50
Figura 8. Estado de cuenta con cobro de intereses moratorios.	97
Figura 9. Proceso de apertura de cuentas de crédito.....	99
Figura 10. Formulario solicitud de crédito con información de futuro cliente.	101
Figura 11. Estudio realizado en Cero Riesgo a un futuro cliente.....	103
Figura 12. Estudio de referencias comerciales en plataforma de Cero Riesgo.	104
Figura 13. Crédito aprobado para cliente con firma del Gerente Financiero.	106
Figura 14. Periodo medio de cobro.	111
Figura 15. Diagrama de Gantt.	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Horario de trabajo TORCASA.	38
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión.	67

Tabla 3. Cuadro de la operacionalización de las variables.	70
Tabla 4. Ventas por clase de cliente periodo 2020.....	75
Tabla 5. Regiones socioeconómicas de Costa Rica al 2011.....	76
Tabla 6. Clientes con vencimientos mayores a noventa días de la empresa TORCASA mayo 2021.	76
Tabla 7. Pregunta 1.....	81
Tabla 8. Pregunta 2.....	82
Tabla 9. Pregunta 3.....	83
Tabla 10. Pregunta 4.....	84
Tabla 11. Pregunta 5.....	85
Tabla 12. Pregunta 6.....	86
Tabla 13. Pregunta 7.....	87
Tabla 14. Pregunta 8.....	88
Tabla 15. Pregunta 9.....	89
Tabla 16. Pregunta 10.....	90
Tabla 17. Pregunta 11.....	91
Tabla 18. Pregunta 12.....	92
Tabla 19. Cronograma de actividades para implementar propuesta.	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas por clase de cliente periodo 2020.	75
Gráfico 2. Ubicación por región socioeconómica de clientes de TORCASA con vencimiento mayor a noventa días.	79
Gráfico 3. Clientes de TORCASA con vencimiento mayor a noventa días.	79
Gráfico 4. Pregunta 1.	81
Gráfico 5. Pregunta 2.	82
Gráfico 6. Pregunta 3.	83
Gráfico 7. Pregunta 4.	84
Gráfico 8. Pregunta 5.	85
Gráfico 9. Pregunta 6.	86
Gráfico 10. Pregunta 7.	87
Gráfico 11. Pregunta 8.	88
Gráfico 12. Pregunta 9.	89
Gráfico 13. Pregunta 10.	90
Gráfico 14. Pregunta 11.	91
Gráfico 15. Pregunta 12.	92

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta acá, no ha sido un camino fácil, sin embargo, Él nunca ha soltado mi mano.

Agradezco a la empresa que me ha formado profesionalmente durante estos once años, TORCASA, mi segundo hogar, y a mi jefe, que ha sido un maestro y un ejemplo a seguir, don Johel Solano, gracias por su apoyo y todas las enseñanzas, junto con él, a todos mis compañeros de trabajo también les doy las gracias.

Agradezco a mi familia, que siempre han estado a mi lado apoyándome, dándome fuerzas, guiándome por el camino del bien.

Agradezco a mi tutor, profesor Alexander Cordero, quien aceptó guiarme y dirigirme en este trabajo de investigación, gracias por su apoyo y valiosa ayuda.

Y a todos los que oran por mí y por esta tesis: gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico, en primer lugar, a mi madre, mi mujer valiente y luchadora, esa que, desde que tengo uso de razón, me ha dicho: “Silvia, estudie”, a ella, que ha sido mi apoyo, mi amiga incondicional. Para ella, con amor.

De igual manera, a mi papá, mi orgullo infinito, el que me ha formado y guiado, del que he aprendido tanto, al que admiro por ser un hombre responsable, trabajador y el mejor padre. Papi, te amo.

A mi hija, Rosita, mi pequeño motor, por quien me levanto cada día, por quien lucho y me esfuerzo. Hija mía, te amo, eres mi mayor motivación.

A mi hermano, por estar siempre ahí, a nuestra manera, pero siempre sabemos que contamos el uno con el otro.

A mi compañero de vida, mi esposo, por apoyarme a pesar de todo, siempre me das fuerzas.

Y muy especialmente quiero dedicar esta tesis a mi ángel en el cielo: mi abuelo Víctor Arce Mayorga, mi Tito, mi roble, ese hombre que, en medio de cafetales y ganado, me enseñó a muy corta edad el valor del trabajo. A ti que sé que me cuidas desde el cielo y que sé que estarías muy orgulloso de verme. Te amo, Tito.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basa en el análisis de recuperación de cuentas por cobrar de la empresa TORCASA Tornillos Centroamericanos S.A., y el impacto que ha tenido la pandemia de la COVID-19 en el aumento de la morosidad mayor a noventa días.

La investigación consta de siete capítulos en los que se desarrollará la situación de las cuentas por cobrar de la empresa, el tiempo de cobro, la gestión que se realiza para recuperar dichas cuentas, así como lo relacionado con el otorgamiento de créditos nuevos, la asignación de límites de crédito, y cómo ha impactado la pandemia de la COVID-19 y las medidas tomadas por el Gobierno de la República de Costa Rica, respecto al funcionamiento de locales comerciales, restricción vehicular, entre otras, así como el análisis de los resultados obtenidos a partir de los métodos de recolección de datos.

De esta manera, se plantea el problema, el objetivo general y los objetivos específicos, así como los antecedentes del problema para poder llegar a los resultados y propuesta que mejore la recuperación de las cuentas por cobrar con saldos mayores a noventa días de vencida la factura, para así poder brindar a la empresa, conclusiones y propuestas que ayuden de una forma práctica y oportuna con la reducción de esta morosidad.

Palabras claves

Cuentas por cobrar, morosidad, plazos, límites de crédito.

ABSTRACT

This research work is based on the analysis of the recovery of accounts receivable of the company TORCASA Tornillos Centroamericanos S.A., and the impact that the COVID-19 pandemic has had on the increase of the delinquency greater than ninety days.

The research consists of seven chapters in which the situation of the company's accounts receivable will be developed, the collection time, the management performed to recover such accounts, as well as what is related to the granting of new credits, the assignment of credit limits, and how the world pandemic of COVID-19 has impacted and the measures taken by the Government of the Republic of Costa Rica, regarding the operation of commercial premises, vehicular restriction among others, as well as the analysis of the results obtained from the data collection methods.

In this way, the problem, the general objective, and the specific objectives are presented, as well as the background of the problem in order to arrive at the results and proposal to improve the recovery of accounts receivable with balances over ninety days past due, thus being able to provide the company with conclusions and proposals that help in a practical and timely manner with the reduction of this delinquency.

Key words

Accounts receivable, delinquency, deadlines, credit limits.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

En los diferentes sectores del comercio, es común otorgar una línea de crédito comercial entre proveedor y cliente, donde se pactan aspectos tales como plazo, límite de crédito y descuentos. Como resultado de esta negociación, surgen las cuentas por cobrar, las cuales podemos llamar “deudas a corto plazo” por parte del cliente, quien sería el “deudor”, para con la empresa, la cual, en este caso, pasaría a ser el “acreedor”.

En cuanto al plazo del crédito, lo más común es manejar plazos de treinta días en factura, en algunos casos, pueden darse negociaciones de plazos de cuarenta y cinco o sesenta días. Para efectos del cobro, la factura emitida al momento de la venta, ya sea física o electrónica, cuenta con carácter de título ejecutivo, tal y como lo establece en el artículo 460 bis vigente del Código de Comercio de Costa Rica, en el que se determina que aquellas facturas, tanto las comerciales como las de servicios, que estén amparadas en documentos electrónicos cuentan con el carácter de título ejecutivo.

Una vez vencido el plazo otorgado en la factura, inicia el proceso de cobro y es en este punto donde se pueden generar antigüedades de saldos muy elevados y, en el peor de los casos, las llamadas “cuentas por cobrar incobrables”.

Los constantes atrasos en el pago de las cuentas por pagar de los clientes conllevan a las empresas a incurrir en muchos costos financieros y provoca problemas en el flujo de efectivo. Por ejemplo, en España la morosidad afecta de

manera muy significativa a las empresas, las cuales, en el 2019, al menos el 81 % de las empresas reportaban que cobraban en plazos superiores a los deseados (Jordá, 2021).

El Estudio de la **Gestión del Riesgo de Crédito en España**, impulsado por Crédito y Caución e Iberinform, hace hincapié en que la morosidad es un riesgo para la actividad empresarial, especialmente para las compañías más pequeñas, ya que el impacto de un impagado comercial se acentúa cuanto menor sea el margen de beneficios (Jordá, 2021).

Estos atrasos pueden generarse debido a distintas situaciones de la economía. Por ejemplo, en diciembre del año 2019, en la en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China, se identificó el primer caso de un paciente con COVID-19, enfermedad provocada por el virus SARS-CoV-2, La Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como una pandemia el 11 de marzo de 2020 (Pandemia de COVID-19, s.f., párrafo primero).

A raíz de esto, el panorama económico mundial cambiaría radicalmente, todos los países tomaron diferentes medidas para contener los casos, entre ellas el confinamiento de las personas en sus casas de habitación, por lo que mucha actividad económica y financiera se paralizó por meses, lo que, por ende, generó un aumento considerable en los pagos de los pasivos de las empresas, las cuales, al ver reducidos considerablemente sus ingresos y paralizada su actividad, no podían hacerle frente a sus cuentas por pagar.

Y es que el panorama económico no es muy alentador, el Banco Mundial volvió a estimar los impactos económicos de la pandemia; y los

resultados, especialmente para nuestra región no son optimistas, pues la caída del Producto Interno Bruto (PIB) se espera que sea de -7.2% en América Latina, con una disminución del 8.1% en el PIB per cápita. América Latina será la región más afectada por el impacto económico de la pandemia. Si se compara con las últimas recesiones, en la gran recesión del 2009, el PIB de la región cayó en -1.8%, y en la crisis de los años 80s, en 1982 se tuvo una caída de -0.5%, mientras que, en 1983, la economía se contrajo -2.52%. En palabras de la CEPAL, estamos ante la peor crisis económica de la historia moderna de América Latina, una caída que no se veía desde el periodo de 1914 a 1930 (García, 2020).

Asimismo, García (2020) analiza que respecto al desempleo:

La CEPAL espera que la tasa de desempleo de la región suba a 11.5%, con 37.7 millones de personas sin trabajo; un aumento de 11.6 millones respecto al año anterior. Aunque por supuesto, el impacto es diferente entre actividades económicas, pues algunas han sido más afectadas por la pandemia que otras, por ejemplo, el turismo prácticamente está detenido a nivel mundial, no así la producción de alimentos (García, 2020)

La Organización Mundial de Comercio (2020), en cuanto a la afectación del comercio mundial producto de la pandemia, cita lo siguiente:

The WTO now forecasts a 9.2% decline in the volume of world merchandise trade for 2020, followed by a 7.2% rise in 2021. These estimates are subject to an unusually high degree of uncertainty since they depend on the evolution of the pandemic and government responses to it.

Current data suggests a projected decline for the current year that is less severe than the 12.9% drop foreseen under the more optimistic of two scenarios outlined in the WTO's April trade forecast. Strong trade performance in June and July have brought some signs of optimism for overall trade growth in 2020. Trade growth in COVID-19 related products was particularly strong in these months, showing trade's ability to help governments obtain needed supplies. Conversely, the forecast for next year is more pessimistic than the previous estimate of 21.3% growth, leaving merchandise trade well below its pre-pandemic trend in 2021.

The performance of trade for the year to date exceeded expectations due to a surge in June and July as lockdowns were eased and economic activity accelerated. The pace of expansion could slow sharply once pent up demand is exhausted and business inventories have been replenished. More negative outcomes are possible if there is a resurgence of COVID-19 in the fourth quarter.

In contrast to trade, GDP fell more than expected in the first half of 2020, causing forecasts for the year to be downgraded. Consensus estimates now put the decline in world market-weighted GDP in 2020 at -4.8% compared to -2.5% under the more optimistic scenario outlined in the WTO's April forecast. GDP growth is expected to pick up to 4.9% in 2021, but this is highly dependent on policy measures and on the severity of the disease.

Although the trade decline during the COVID-19 pandemic is similar in magnitude to the global financial crisis of 2008-09, the economic context is

very different. The contraction in GDP has been much stronger in the current recession while the fall in trade has been more moderate. As a result, the volume of world merchandise trade is only expected to decline around twice as much as world GDP at market exchange rates, rather than six times as much during the 2009 collapse.

This divergent performance of trade during the COVID-19 outbreak has much to do with the nature of the pandemic and the policies used to combat it. Lockdowns and travel restrictions imposed significant supply-side constraints on national economies, drastically reducing output and employment in sectors that are usually resistant to business cycle fluctuations, particularly non-traded services. At the same time, robust monetary and fiscal policies have propped up incomes, allowing consumption and imports to rebound once lockdowns were eased.

Whether the recovery can be sustained over the medium term will depend on the strength of investment and employment. Both could be undermined if confidence is dented by new outbreaks of COVID-19, which might force governments to impose additional lockdowns. As a result, risks to the forecast are firmly on the downside. There is some limited upside potential if a vaccine or other medical treatments prove to be effective, but their impact would be less immediate (Organización Mundial de Comercio, 2020).

Para la empresa TORCASA Tornillos Centroamericanos S.A., su cartera de clientes se clasifica en 3 grandes grupos: Construcción, Ferretería e Industria. Estos serán detallados en los siguientes párrafos.

Respecto al grupo llamado Construcción, lo conforman los clientes dedicados al negocio de la construcción, quienes desarrollan obras tanto públicas como privadas, ejemplos de estos clientes en la cartera de TORCASA son: Lucas Ingenieros Sociedad Anónima, Constructora Navarro y Avilés S.A., Ingelectra Constructora S.A., por citar tres de los más importantes. Este sector en el país fue duramente golpeado por la pandemia, la construcción se paralizó casi que por completo durante meses y la reducción de ejecución de obra, provocó números que no se veían desde hace más de 8 años.

Durante el 2020 se tramitaron cerca de 5.652.225 metros cuadrados para la construcción de edificaciones, lo que representó 1.972.704 metros cuadrados menos que en el 2019, lo que indica un decrecimiento de -25,9%, un nivel de tramitación cercano al que teníamos en el 2012 (Álvarez, 2021).

Asimismo, el Banco Central de Costa Rica (2021) resalta en el Índice Mensual de Actividad Económica de enero 2021, que por segundo año consecutivo la construcción disminuyó (enero 2020 -16,7 %, enero 2021 -7,7 %), y añade:

En el caso de la construcción con destino privado, afectó la menor edificación de viviendas y de obra no residencial (bodegas, locales comerciales y parqueos). No obstante, lo anterior, se registró un aumento en la construcción de naves industriales y de torres para viviendas y oficinas. La caída en la construcción con destino público se desaceleró debido a la mayor inversión en infraestructura vial (Ruta 1 y proyectos desarrollados por el Ministerio de Obras Públicas y Transporte) y en proyectos de suministro de agua potable y saneamiento (Banco Central de Costa Rica, 2021).

El grupo de Industria está constituido por las empresas industriales que, para su funcionamiento, requieren el consumo de tornillería y herramienta eléctrica, equipo de seguridad y demás inventario, ejemplos de esos clientes son: Durman Esquivel S.A., Mexichem Costa Rica S.A., o mejor conocido como AMANCO Tubo Sistemas, Molinos de Costa Rica o por ejemplo CEMEX Costa Rica. Respecto al impacto de la pandemia en el sector industrial del país, la revista Forbes (2020) explica:

La afectación por la pandemia al sector manufacturero no fue homogénea y los signos de recuperación en el segundo semestre también son dispares. Las industrias del Régimen Definitivo (fuera de zona franca) venían con un proceso lento de crecimiento que fue revertido a partir de abril. Las empresas de los Regímenes Especiales también mostraban crecimiento, pero igualmente decrecieron con la pandemia. En el segundo semestre varias actividades han logrado recuperar sus niveles de actividad económica (Forbes Staff, 2020)

El tercer grupo, llamado Ferretero, en el cual podemos citar a clientes como El Guadalupano S.A., El Lagar S.A. y Abonos Agro S.A. Este es el grupo que posee mayor cantidad de clientes, ya que en el país hay una gran cantidad de ferreterías, “el total de negocios ferreteros registrados ante Hacienda pasó de 3.913 en 2013 a casi 4.400 al cierre de 2015” (Central América Data, 2016).

Respecto a los efectos de la pandemia, en este sector, si bien es cierto al igual que el comercio en general, las ferreterías entraron en el grupo de “excepciones” de los cierres que tuvieron los establecimientos comerciales, ya que

las ferreterías entraron en la clasificación de “servicio esencial”, por lo que tuvieron la oportunidad de continuar laborando durante ese tiempo. Dado que muchas personas se encontraban en sus casas, optaron por hacer mejoras a sus viviendas, por lo que las ventas de productos ferreteros se mantuvo activa.

Fuera de las fronteras de Costa Rica, se analiza que una situación similar se vivió en México, donde los empresarios ferreteros también experimentaron el fenómeno de aumento en sus ventas a pesar de estar en pandemia.

Empresarios del sector ferretero en Cuautla, México reportan que durante este período en que se ha dado la crisis por la pandemia sanitaria derivado del COVID-19, han reportado un incremento en sus ventas del 25 por ciento aproximadamente, debido a que muchas personas aprovecharon este tiempo para arreglar sus viviendas, lo que provocó un movimiento económico a favor de este sector (Ulate, 2020).

De igual manera pasó en España, donde el sector ferretero inclusive ha presentado niveles récord de ventas.

The quarterly statistics of the Spanish industry association AECOC have updated the recovery trend in Spain's DIY and hardware market over the summer following the end of the lockdown. After a 25.5 per cent downturn in the market in the second quarter, sales in the third quarter bounced back by 18.73 per cent. The growth in the home improvement center distribution channel was even stronger, increasing by 22.14 per cent - twice as much as the increase of 11.93 per cent experienced by the traditional trade. With regard to the earlier losses, however, it was a similar picture, only in reverse:

the big DIY store chains saw their sales fall by 28.88 per cent in the second quarter, while traditional hardware stores only suffered a decline of 12.16 per cent.

“Hardware sales have been at record levels since May; the garden products campaign has been very good and the online channel is developing well above the forecasts we had at the beginning of the year,” explains the head of AECOC's hardware and DIY area, Alejandro Lozano. According to the conclusions of the last Hardware and Do-it-yourself Committee of AECOC, the positive results were generalized, although somewhat less in the areas of Spain more dependent on tourism.

Despite the good data achieved since the end of the confinement, the sector is cautious when making short- and medium-term analyses. “The uncertainty about a possible fall in consumption, the fear of citizens about possible outbreaks and the situation once they finish measures such as the Record of Temporary Employment Regulation, will mark the evolution of hardware and DIY both in the last quarter of the year and in 2021,” says Lozano (DIYinternational, 2020).

1.1.2 Delimitación del problema

El tema de investigación se delimita a la recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa TORCASA (Tornillos Centroamericanos, S.A.), tomando en cuenta los vencimientos mayores a noventa días después de vencida la factura, con el objetivo de revisar la gestión de cobro de la compañía en tiempos donde la pandemia de la COVID-19 ha provocado un rezago en la reactivación económica

mundial. La investigación se llevará a cabo, en las oficinas de la compañía ubicadas en Avenida 10, calles 14 y 16, San José Costa Rica.

1.1.3 Justificación del problema

Esta investigación se argumenta bajo la conveniencia que puede brindar a la empresa en estudio, en cuanto a la recuperación de sus cuentas por cobrar con un alto vencimiento, en tiempos de pandemia, cuando el país atraviesa un proceso de reactivación económica posterior al confinamiento, suspensión de permisos de funcionamiento a locales comerciales, entre otras medidas tomadas por el Gobierno de la República de Costa Rica ante la COVID-19.

La morosidad es el mayor número de días de atraso en el pago de principal, intereses, otros productos y cuentas por cobrar asociados a la operación crediticia, contados a partir del primer día de atraso, que presenta el deudor en la atención de sus operaciones crediticias en la entidad a una fecha determinada, según las condiciones contractuales de pago (Superintendencia General de Entidades Financieras, 2019).

Al 31 de marzo de 2021, la empresa TORCASA Tornillos Centroamericanos, registraba un total de ₡49 570 480,00 (cuarenta y nueve millones quinientos setenta mil cuatrocientos ochenta colones) en sus cuentas por cobrar mayores a noventa días de vencidas. Es un monto muy importante, que afecta no solo el flujo de efectivo, sino también la antigüedad de saldos, que eleva el periodo promedio de cobro y produce gastos de gestión de cobro, así como la carga financiera que genera, mientras se recibe el dinero por parte del cliente.

1.1 Pregunta de investigación

Dada la situación de las cuentas por cobrar de la empresa, los altos vencimientos y el momento económico que atraviesa el país, se plantea la siguiente pregunta para la investigación:

¿Cómo reducir la morosidad en clientes con vencimiento mayor a noventa días en la empresa TORCASA, en el año 2021?

1.1 Objetivos

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2017) afirman que “los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (p. 37).

1.3.1 Objetivo general

Los objetivos generales “señalan lo que se pretende lograr a través de la investigación y deben expresarse con claridad” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2017). Para esta investigación, se plantea el siguiente objetivo general:

Determinar las medidas necesarias para reducir las cuentas por cobrar vencidas a más de noventa días en la empresa TORCASA, en el año 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

El objetivo general da origen a objetivos específicos, que indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación. Estos objetivos deben ser evaluados en cada paso para conocer los distintos niveles de resultados (González, et al., 2017). Con el fin de lograr alcanzar el objetivo general antes planteado, se desarrollan los siguientes objetivos específicos:

- a) Identificar cada cliente con vencimiento mayor a noventa días, estudiando su ubicación geográfica, clasificación (Ferretería, Empresa Constructora o Industria), y demás factores de importancia para la recuperación del monto por cobrar.
- b) Analizar las necesidades de plazos y límite de crédito para clientes morosos.
- c) Evaluar los métodos de cobranza a clientes con alto vencimiento.
- d) Analizar el procedimiento que sigue la empresa, en el momento de otorgar créditos a futuros clientes.
- e) Implementar una estrategia que permita la reducción de los saldos de cuentas por cobrar mayores a noventa días de vencida.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. Antecedentes de la organización

Etimológicamente, ferretería significa “tienda del hierro”. Desde tiempos de la colonización, se han asentado en los diferentes pueblos del país, lo que hoy en día conocemos como ferreterías. Fueron los conquistadores quienes trajeron las primeras herramientas como por ejemplo martillos y serruchos, los cuales poco a poco, con el avance de la construcción de asentamientos para españoles e indígenas, fueron tomando más importancia e implementando nuevos productos como clavos y posteriormente tornillos.

En sus comienzos la mayoría de los comercios de este tipo eran dirigidos por herreros que vendían diferentes utensilios hechos de este metal. Se han conseguido vestigios de estos negocios desde épocas anteriores al nacimiento de Cristo, por lo que es uno de las formas de comercio más antiguas.

Constituían pequeños espacios en las casas en donde recibían a los aldeanos con enseres para el hogar. Poco tiempo después, se incluyeron productos para la construcción a demanda de los mismos clientes (Perfiles Santa Martha, 2020).

Con la llegada de la revolución industrial y el desarrollo de las ciudades, incluyendo construcciones de carreteras y puentes, escuelas, hospitales y empresas, sumado a la necesidad de las personas de mejorar o remodelar su casa de habitación, dieron paso a la instalación de estos locales en la gran mayoría de

pueblos y ciudades de nuestro país, dando paso a negocios que van desde pequeños locales familiares hasta las llamadas “Súper Ferreterías”, donde los clientes pueden encontrar desde un tornillo hasta productos para jardinería.

El negocio ferretero ha crecido mucho en Costa Rica con el paso de los años. “En el 2009 los negocios que ofrecían diversidad de materiales para la construcción, remodelación y decoración vendieron \$908.5 millones en el país, mientras que en 2014 esta cifra ascendió a \$1.593.9 millones” (Fernández Mora, 2015).

Proveer las necesidades de los ferreteros dio paso a la apertura de empresas importadoras de artículos ferreteros. En el año de 1983, el señor Marvin Sossin, crea la empresa Tornillos Especiales de Centroamérica S.A., también conocida como “TORNECA”, especializada en la importación de todo tipo de tornillería, siendo el principal proveedor para ferreterías, constructoras entre otros.

A inicios de los años 2000 y debido a la venta de TORNECA por parte del señor Sossin a otros socios, se vinieron una serie de cambios en esta empresa, los nuevos dueños decidieron despedir a colaboradores que tenían más de 15 años de experiencia y dar un nuevo giro a la organización.

Entre las bajas de lo que fue TORNECA, estaban los señores Gamaliel y Johel Solano, quienes, junto con otros socios, en octubre de 2007 fundan una nueva compañía llamada: TORCASA Tornillos Centroamericanos S.A., empresa igualmente dedicada a la importación de tornillería, herramienta eléctrica, equipo de seguridad, soportes y demás inventario para suplir las necesidades de un mercado competitivo, ya que, al día de hoy, tienen competidores directos como lo son Universal de Tornillos, Tornicentro y Sumatec por citar algunos ejemplos.

Después de trece años de estar en el mercado, TORCASA cuenta con 38 colaboradores, con clientes distribuidos en las siete provincias de Costa Rica, los cuales van desde importantes empresas constructoras como Constructora Navarro y Avilés S.A., empresas industriales como por ejemplo Durman Esquivel S.A. y desde ferreterías ubicadas en pueblos alejados del Valle Central como, por ejemplo, Almacén Buenos Aires, ubicado en Santa Rosa de Pocosal, San Carlos, Alajuela, así como importantes grupos ferreteros tales como Almacenes El Colono.

A continuación, se transcribe la misión y visión de la empresa TORCASA Tornillos Centroamericanos S.A.:

Misión

Facilitar a nuestros socios comerciales un amplio surtido de tornillos de calidad y productos afines, por medio de un excelente servicio y asesoría especializada; que contribuyan a solucionar sus necesidades, la de nuestros colaboradores y accionistas.

Visión

Llegar a ser reconocidos como la Mejor Opción en tornillería y productos afines, a través de, variedad, calidad, inventario, innovación permanente, y un servicio profesional diferenciado.

2.1.2. Estructura organizacional

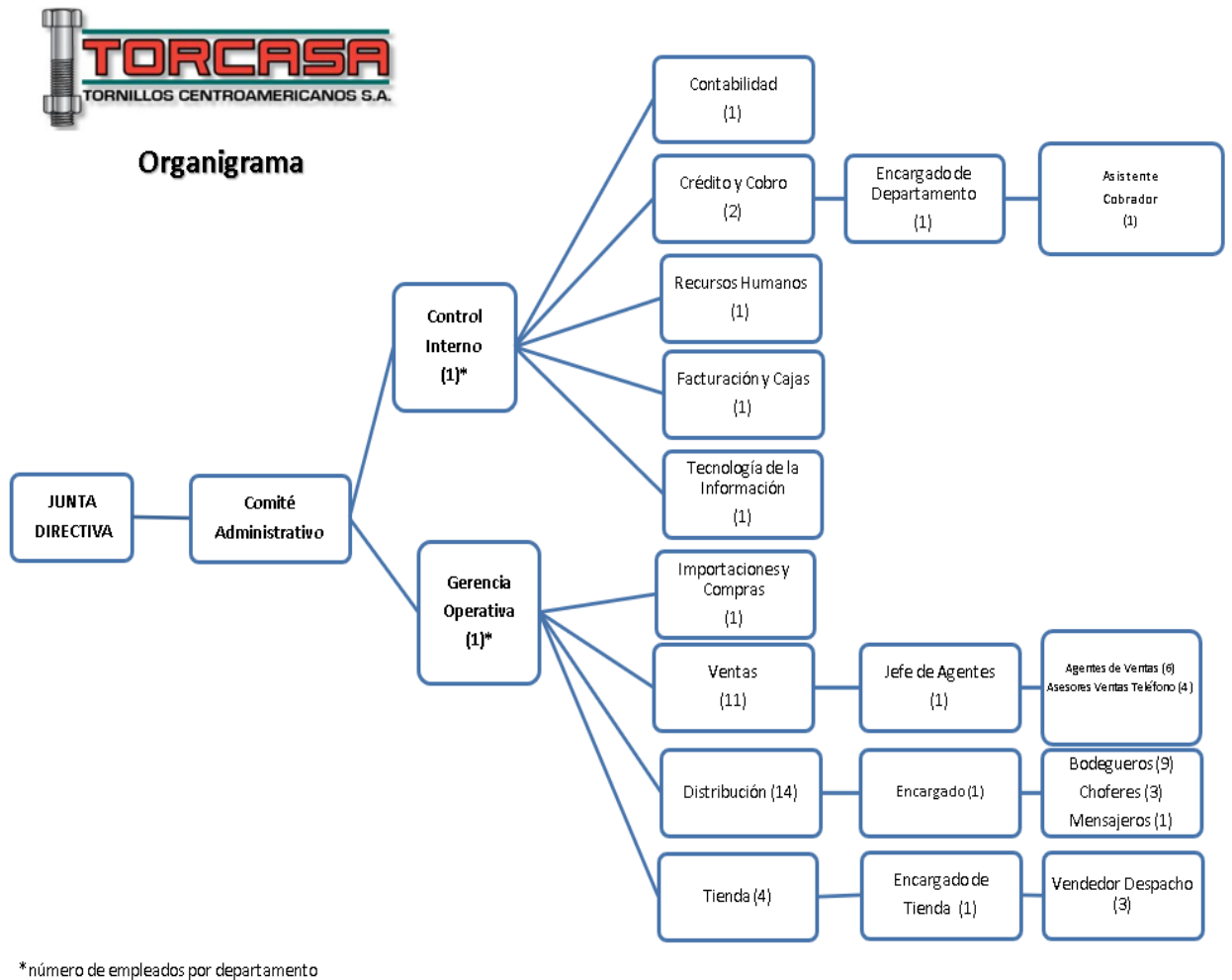
Dentro de las organizaciones, se ejecutan distintas actividades. Lograr organizar y dividir esas actividades facilitan las tareas diarias y colaboran con el logro de objetivos, de esta manera surgen los departamentos de las compañías y

sus diferentes niveles. “La estructura organizacional constituye una cadena de mando, es decir, una línea de autoridad que entrelaza las posiciones de la organización y define quién es subordinado de quien” (Chiavenato, 2019).

De esta manera, vemos que TORCASA está conformada de la siguiente forma: el primer nivel lo ocupa la Junta Directiva conformada por los socios y de la cual se desprende un Comité Administrativo. De este comité, surgen dos gerencias: la Gerencia de Control Interno y la Gerencia Operativa. La Gerencia de Control Interno tiene a su cargo todo lo relacionado con el área Financiera-Contable, además de la parte de Tecnologías de la Comunicación. Por su parte, la Gerencia Operativa se encarga de la supervisión de todo lo relacionado con el área de ventas y distribución de la mercadería. Las líneas de mando, los niveles de autoridad y las responsabilidades de cada funcionario están debidamente definidas para cada departamento.

A continuación, se muestra el organigrama de TORCASA:

Figura 1. Organigrama.



Fuente: Organigrama suministrado por TORCASA.

Figura 2. Logo de la empresa.



Fuente: Logo suministrado por TORCASA.

2.1.3. Control Interno de la empresa

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante, asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración. Es un proceso que incluyen las actividades que llevan a cabo todos los miembros de una entidad económica para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Santillana González, 2015).

A continuación, se detalla cómo es el manejo del control interno de la empresa TORCASA Tornillos Centroamericanos S.A.:

2.1.3.1 Organización

La empresa está dividida en nueve departamentos, cada uno de ellos con un(a) gerente a cargo.

El concepto de departamento hace referencia a cada una de las divisiones en que se estructura una corporación, y que poseen diferentes funciones relacionadas con su actividad. Podríamos decir que un departamento es una de las partes que forma una organización (Caurin, 2016).

TORCASA clasifica sus departamentos de la siguiente manera:

Departamento de Contabilidad: Tiene un responsable el cual se encarga de todo el ciclo contable de la empresa, elaboración de estados financieros, conciliaciones bancarias, entre otros, y le rinde cuentas a la Gerencia Financiera o también llamada en la empresa como Gerencia de Control Interno.

Departamento de Crédito y Cobro: En este departamento trabaja una persona a cargo de toda la gestión de cobro y recuperación de cuentas además de un mensajero cobrador, rinde cuentas a la Gerencia Financiera o también llamada en la empresa como Gerencia de Control Interno.

Departamento de Recursos Humanos: Tiene una persona a cargo de realizar todo lo concerniente a planilla, contrataciones de personal, despidos, acciones de personal, entre otros, también rinde cuentas a la Gerencia Financiera.

Departamento de Facturación y Cajas: Este departamento se encarga de todo lo correspondiente con facturación de contado y de crédito.

Departamento de Tecnología de la Información: Tiene un colaborador a cargo, el cual vela por el correcto funcionamiento de equipo de cómputo, central telefónica, además de coordinar todo lo relacionado con redes sociales, página web, entre otros.

Departamento de Importaciones y Compras: Este departamento se encarga de todo lo relacionado con compras locas e importaciones, cálculos de mercadería, emisión de órdenes de compra y demás funciones relacionadas con la compra de inventario.

Departamento de Ventas: está formado por once colaboradores, los cuales cumplen con la tarea de ser agentes de ventas, visitan clientes, toman pedidos, cobran, tramitan facturas y demás tareas relacionadas con el área de ventas.

Departamento de Distribución: es todo lo relacionado con bodega, en él trabajan catorce colaboradores entre bodegueros, alistadores y choferes, tienen a cargo el alisto de pedidos de cliente y su respectivo reparto.

Departamento de Tienda: este departamento se encarga de la atención al público, por lo general clientes que no tienen crédito, de venta al detalle.

Cada gerente de departamento es responsable de rendir cuentas a la gerencia general. Las líneas de mando, los niveles de autoridad y las responsabilidades de cada funcionario están debidamente definidas para cada departamento.

2.1.3.2 Facturación


En la resolución DGT-R-48-2016, el Ministerio de Hacienda en Costa Rica introduce las especificaciones técnicas y de formato para implementar el uso sistemas de facturación electrónica que respalden los ingresos, costos y gastos. Con la entrada en vigencia de la factura electrónica para comercios en Costa Rica, el 100 % de la facturación de la empresa se emite bajo los parámetros estipulados por el Ministerio de Hacienda. Todas las facturas emitidas tienen su número de consecutivo, clave numérica y toda la información necesaria respecto a la empresa y a la mercadería facturada. A cada cliente le llega un documento electrónico a la dirección de correo que suministre al vendedor.

De igual manera, se imprime una copia física que se le entrega al cliente, en el caso de los clientes con días de crédito, firman una de las copias físicas, la cual será el respaldo a la hora de hacer el cobro, para los clientes de contado o plazo cero días, se les entrega una factura y una copia se adjunta con el cierre de caja para la contabilidad.


En caso de que se deba anular una factura, se hará únicamente con el documento original y se debe archivar junto con las otras facturas para mantener el consecutivo.

Es obligación de los cajeros hacer un cierre diario de caja y enviarlo a las oficinas centrales, el departamento de contabilidad se encarga de revisar dichos cierres donde deben venir las copias de cada factura tanto de contado como de crédito, además de los respectivos cierres de cada datáfono, además del boucher del depósito del dinero en efectivo.

Figura 3. Factura Electrónica TORCASA.



Torcasa Tornillos Centroamericanos S
Ced. Jud 3-101-477994
San José Ave 10 calles 14 y 16
TEL:2539-3939
ventas@torcasa.cr



Código: 3618
 Cliente: JUAN CARLOS MIRANDA BARRANTES
 Correo: facturas@scmiranda.com
 Dirección: ATENAS CENTRO

Fecha: 21/04/2021
 Vencimiento: 21/5/2021 4:25:00PM
 Página 1 de 1
 Teléfono: 24465713
 Condición: Credito

01 - Factura electrónica: 00100001010000058070
 Clave Numérica: 50621042100310147799400100001010000058070100837701

Pedido: 00837701		Cédula: 700780193		Vendedor: 6 Osvaldo Aroe (Ferreteria)					
Cant	Código	Cabys	Descripción	BO	Caja	Desc.	Precio unit	Total	
3000	35-2772	4284401030200	TOR PITECHO GALV PUNTA BROCA 14X2	01		0.00	18.50	55,500.00	
*****ULTIMA LINEA*****									

Orden de Compra:

BANCO DAVIVIENDA \$: Cuenta corriente 91-4-22-09895-0	IBAN CR89010409142209895016
BANCO PROMERICA \$: Cuenta corriente 3-000-838736	IBAN CR 590116001033008387365
BANCO NACIONAL DE COSTA RICA \$: 100-01-000-217518-0	IBAN CR85015100010012175181
BANCO NACIONAL DE COSTA RICA \$: 100-02-000-619873-3	IBAN CR49015100010026198731
BANCO DE COSTA RICA \$: 001-040047-01	IBAN CR29015201001040047014


Autorizada mediante resolución N° DGT-R-033-2019 del 20 de junio de 2019 - Versión 4.3

N° Cajas: 2 Peso Sistema: 32.199 Peso Real: 30.9


Sub Total Gravado	\$55,500.00
Sub Total Exento	\$0.00
Descuento Total	\$0.00
Subtotal	\$55,500.00
Impuesto	\$7,215.00
Total	\$62,715.00

Ref Interna: 010110000058070


Nombre





Firma




N° Cedula









Fuente: Factura suministrada por TORCASA.

2.1.3.3 Control del personal

Se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, el cual es responsable de los procesos de contratación, inducción, capacitación y despidos. Cada departamento tiene un encargado, el cual es el jefe directo de cada colaborador, ese jefe directo es el responsable de comunicar al Departamento de Recursos Humanos posibles problemas o situaciones que se presente con el personal.

Todos los empleados tienen un horario definido y se cuenta con un reloj marcador de huella digital, se debe marcar a la hora de entrada, salida de almuerzo, entrada de almuerzo y salida de la jornada laboral.

Para cumplir con la jornada de trabajo, los horarios de TORCASA Tornillos Centroamericanos, S.A. quedan establecidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Horario de trabajo TORCASA.

Sucursal	Día	Hora de Entrada	Hora de Salida	Tiempo de Almuerzo
Avenida 10	Lunes a Viernes	7:00 am	5:15 pm.	1 hora
Avenida 10	Sábados	8:00 am	12:00 md.	No aplica

Fuente: Horario suministrado por TORCASA.

Todo trabajador que realice su marca diaria después de la hora de entrada será considerado como una llegada tardía, la cual deberá justificar con su jefe inmediato y este debe emitir el respectivo reporte a Recursos Humanos.


En caso de laborar horas extra, el jefe inmediato debe completar la debida boleta y llevar el control del tiempo extra laborado por cada colaborador. Adicional al receso de almuerzo, se tendrán 15 minutos de desayuno en las mañanas, y 15 minutos de café por las tardes.

De igual forma, todo permiso para ausentarse de sus labores diarias deberá ser solicitado con por lo menos 24 horas de anticipación, salvo casos de emergencia o fuerza mayor. Los permisos deben estar autorizados por el jefe inmediato y serán notificados a Recursos Humanos mediante la respectiva boleta de "Solicitud de Permiso".

En el caso de las ausencias, cuando estas no sean justificadas, el jefe inmediato deberá enviar a Recursos Humanos una notificación para que se proceda como corresponda. El colaborador que falte a su trabajo por motivos de salud, accidentes o cualquier otro acontecimiento deberá notificar obligatoriamente a su jefe inmediato a la mayor brevedad.

Cuando un trabajador incurra en dos ausencias consecutivas o tres ausencias alternas dentro del mismo mes calendario, siempre y cuando sean injustificadas, se aplicará como causal de despido, tal y como lo establece el Código de Trabajo en el artículo 81, inciso G.

Figura 4. Boleta de permisos.

 TORCASA <small>TORNEILLOS CENTROAMERICANOS S.A.</small>	
SOLICITUD DE PERMISO	
Fecha del permiso: _____	
Se autoriza al colaborador(a): _____	
Para:	
<input type="checkbox"/> Ausentarse con goce de salario.	<input type="checkbox"/> Llegada tardía.
<input type="checkbox"/> Ausentarse sin goce de salario.	<input type="checkbox"/> Retirarse temprano.
Observaciones:	
_____	_____
Firma del Colaborador(a)	Firma del Jefe directo

Fuente: Boleta de Solicitud de Permiso suministrado por TORCASA.

Cada tres meses, se realizan evaluaciones del desempeño del personal. Los resultados de dichas evaluaciones se analizan en una reunión entre el encargado del departamento y el encargado de Recursos Humanos.

2.1.3.4 Control de inventario

Para efectos de control y administración de los inventarios, es necesario contar con información confiable sobre los mismos, además, esta información es indispensable para preparar los estados financieros ya que la constancia física de su existencia es la base de los datos consignados en tales documentos. Asimismo, sirve como una sólida base para tomar decisiones de compra e, inclusive para medir volúmenes de producción (Santillana González, 2015).

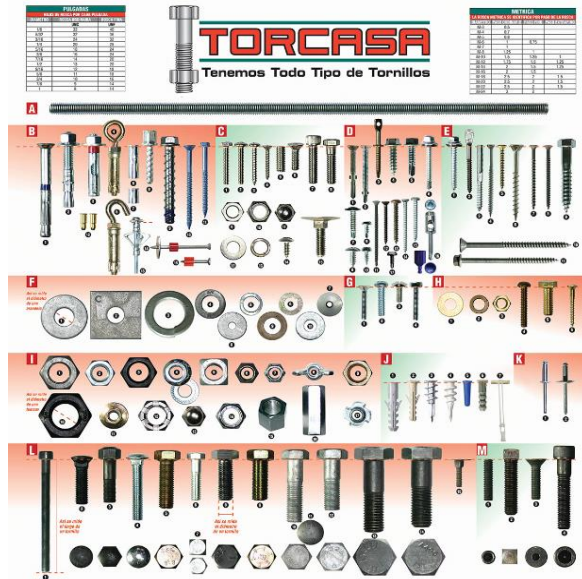
En TORCASA, el 80 % de la mercadería se adquiere fuera del país, por lo que se tiene que llevar un control de las importaciones. El inventario de la empresa es muy complejo, en la tornillería se manejan muchos tipos de tornillos, por ejemplo, “Tornillo para techo”, viene en presentaciones de color rojo, teja, verde y blanco. También se manejan tornillo para Gypsum, tornillo para madera, tornillo carrocería, diferentes tipos de arandelas, tuercas, barras roscadas. De igual forma, equipo de seguridad como zapatos, cascos y chalecos, soportes como gazas, rieles y anclajes, en fin, es un muy amplio catálogo de productos con muchas líneas.

La empresa utiliza un *software* llamado PC GRAF, en el que se lleva control del inventario de manera digital, lo que facilita un mayor control de las existencias. Permanentemente, se efectúan inventarios físicos, ya que se manejan piezas de tornillos muy pequeñas y es muy fácil que se pierdan o se confundan con otras medidas es por esto que se lleva un control estricto y las cantidades que indica el sistema, deben ser exactamente iguales a las cantidades físicas.

Toda compra de inventario, sea local o internacional se debe hacer con una orden de compra, la cual tiene un consecutivo, y el responsable del Departamento

de Compras debe dejarse una copia y firmarla. La orden de compra también debe venir adjunta a la factura del proveedor, ya que es un requisito para pagar esta.

Figura 5. Afiche tornillos.



Fuente: Afiche de Tornillería suministrado por TORCASA.

Figura 6. Afiche soportes.



Fuente: Afiche de Soportes suministrado por TORCASA.

2.1.3.5 Control de activos

El Departamento de Contabilidad es el encargado de llevar el correcto registro de los activos y su debida depreciación. Cuando se le entrega un activo a un empleado (teléfonos, tabletas, computadores de escritorio, entre otros), se llena un formulario y este es responsable de su conservación y seguridad.

En el caso de los vehículos, la empresa cuenta con tres camiones y dos motocicletas, las cuales reciben una revisión periódica en la agencia y es responsabilidad del chofer notificar algún desperfecto y llevarlo a las revisiones técnicas correspondientes. Los vehículos se guardarán al final de cada jornada en los garajes o lugares indicados por la administración.

La información de TORCASA es uno de los activos más importantes, los colaboradores están comprometidos a su resguardo y custodia de la mejor manera posible. Los colaboradores, en cualquiera de los siguientes estados: vacaciones, incapacitados, suspendidos o despedidos, no podrán extraer información propiedad de la compañía.

Se prohíbe almacenar información personal en los equipos de TORCASA, el Departamento de Tecnologías de Información deberá implementar controles, con el fin de que esta práctica no se de en la organización.

El Departamento de Tecnologías de Información es el responsable por la instalación de herramientas preventivas de ataques por virus y *spyware*. En los casos que se detecte material no autorizado o programas que comprometan la seguridad y estabilidad de los sistemas, por ejemplo, escáner o juegos, serán

desconectados sin previo aviso y se les denegará su acceso hasta que haya sido eliminada la amenaza. Las contraseñas asignadas a cada colaborador son para su uso solamente. Por tanto, no pueden ser compartidas.

2.1.3.6 Control de cuentas por cobrar

El Departamento de Crédito y Cobro es el encargado de manejar el trámite y cobro de todas las facturas emitidas de crédito. También se encarga de aprobar nuevos créditos a clientes potenciales, este proceso inicia con llenar el formulario de “Solicitud de Crédito”, posteriormente, se realiza un estudio crediticio a la persona física o jurídica. El resultado de dicho estudio es revisado por el encargado de crédito y cobro y por el Gerente Financiero.

Una vez al mes, se realiza una reunión con cada agente de ventas, el Departamento de Crédito y Cobro y el Gerente Financiero, para revisar la cartera de cada agente y controlar la morosidad de los clientes.

En cuanto al cobro de las facturas, se cuenta con un cobrador para visitar a los clientes más cercanos, para los clientes más alejados, el agente de ventas es responsable de realizar el cobro. Tanto los cobradores como los vendedores tienen un *block* de recibos, el cual consta de tres tantos: blanco, que es el original que se deja el cliente; amarillo que se pasa a contabilidad, y el rosado que se queda en dicho block, este también posee un consecutivo y es registrado en el sistema para controlar la numeración de cada recibo; en caso de tener que anular, se debe poner la palabra NULO y dejar las tres copias dentro del *block*.

Una vez que se termina, el colaborador debe entregarlo y firmar, en ese momento se revisa que cada recibo esté debidamente registrado en el sistema.

2.1.4 Código de conducta

“Es un documento escrito, formal y distintivo que contiene normas morales para orientar el comportamiento de la organización o sus empleados” (Schwartz, 2001). El un código de conducta se plantea la normativa de comportamiento no negociable y aplicable a todos los trabajadores de la empresa de forma continua en todos y cada uno de los departamentos. El rango de acción de dicho código abarca a todos los colaboradores y socios de la empresa TORCASA.

2.1.4.1 Oportunidades de negocio

Ninguno de los trabajadores se convertirá en competidor de la empresa, mientras se mantenga la relación obrero-patronal. Tampoco podrán tomar ningún tipo de beneficio a título personal que se le presenten durante sus funciones diarias.

2.1.4.2 Contratación de familiares

Todos los procesos de reclutamiento y selección del personal que trabajará en la compañía se aplicarán de la manera más justa y transparente. Los familiares directos de algún colaborador de la empresa deberán pasar por todos estos procesos y no tendrá ningún tipo de favor por su grado de consanguinidad.

En caso de ser contratado, el principio de justicia e igualdad también se aplicará en otros aspectos, tales como salario, ascensos y cualquier otro beneficio que se pueda presentar.

2.1.4.3 Competencia justa y leal

En pro de una sana economía, se apela una competencia justa y leal con las demás empresas del mismo giro comercial. A través de un código de conducta, se avala el respeto y compromiso por la sana competencia. En este, se declara que las relaciones contractuales con los proveedores serán de total imparcialidad, privilegiando siempre los intereses comerciales y patrimoniales. Asimismo, hay que asegurarse de tener vínculos con proveedores que otorguen la confianza necesaria para nuestra relación comercial, y que estén en condiciones de cumplir con nuestras normas de negocios y de calidad de productos. Es por esto que cualquier oferta comercial por parte de los proveedores es sometida a una evaluación y una comparación, para así poder obtener las condiciones necesarias de calidad y mejoramiento de servicio, que son requeridas.

En la relación con las ventas, los precios de venta de todas las líneas de productos serán asignados en forma independiente y jamás serán pactados o acordados precios con otros competidores. No se repartirán carteras de clientes o mercados de producto entre TORCASA y sus competidores, si no que las relaciones que se den serán resultado de una justa competencia.

2.1.4.4 Conflictos de interés

Un conflicto de interés se refiere a cualquier caso en que el interés personal de un trabajador pueda contradecir el interés de la empresa para la que trabaja. Esta es una circunstancia no deseada, ya que puede tener grandes implicaciones en el juicio del colaborador y el compromiso con la empresa.

Es por esto que se insta a todos los trabajadores a que eviten cualquier tipo de conflictos de interés y que, en caso de que se vean en una situación comprometedora de este tipo, acudan a su jefe inmediato o al encargado de Recursos Humanos de la empresa, a fin de resolver la situación de una forma justa y transparente.

2.1.4.5 Protección de la información confidencial

La información confidencial es aquella información que no es de conocimiento público. La misma incluye cualquier tipo de datos que no se quieran divulgar, tales como bases de datos, costos, proyecciones o cualquier otro dato que se quiera proteger.

Por ello, se les pide a los colaboradores no divulgar ningún tipo de información que perjudique el buen funcionamiento de la empresa, a menos que se lo exija alguna entidad legal. Así como TORCASA vela por el resguardo de su información, respetamos la información confidencial de terceros, es por esto que los colaboradores protegerán la información confidencial que hayan obtenido durante sus empleos anteriores.

2.1.4.6 Regalías o sobornos

Ningún colaborador de TORCASA deberá ofrecer a terceros o aceptar de parte de los mismos dineros, préstamos, sobornos o cualquier tipo de regalos que constituya un beneficio inadecuado respecto de la correspondiente relación comercial.

2.1.4.7 Protección de bienes de la empresa

Todos los colaboradores de TORCASA deben velar por la protección de los activos que se le entrega a su cargo y evitar cualquier pérdida, daño, uso incorrecto, robo o destrucción. Ningún trabajador debe utilizar los activos de la empresa para su beneficio personal.

2.2. CONTEXTO TEÓRICO

“Una vez planteado el problema de estudio (es decir, cuando ya se tienen los objetivos y preguntas de investigación) y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017).

2.2.1 Ventas

Una venta es una acción en la cual se cambia un bien o servicio a cambio de una remuneración. Ricardo Romero (1997) define venta como:

[...] la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas.

Para Laura Fischer y Jorge Espejo (2016), la venta es “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”. También, más adelante, estos autores indican que: “en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores”.

Según Mejía Navarro (2012), las ventas tienen los siguientes objetivos:

- a) Vender: se fija el volumen de ventas que se desea obtener.
- b) Obtener una cuota importante del mercado: se fija un porcentaje del mercado total que se desea captar.
- c) Rentabilidad: estos objetivos se pueden definir por los beneficios o rentabilidad.
- d) Imagen: Se relaciona con la imagen que se pretende dar en el mercado del producto o servicio.
- e) Beneficios: Se refiere a que el producto o servicio que se ofrece, tenga beneficios adicionales (Mejía Navarro, 2012).

En la acción de “vender”, participan variables muy importantes que son necesarias de analizar.

2.2.1.1 Inventario

El inventario en toda empresa es la pieza clave para poder llevar a cabo la venta, es el producto que se ofrece a los clientes.

Los inventarios son todos aquellos artículos o stocks usados en la producción (materia prima y productos en proceso), actividades de apoyo (suministro de mantenimiento y reparación) y servicio al cliente (productos terminados y repuestos). El inventario representa una de las inversiones más importantes de las empresas con relación al resto de sus activos, ya que son fundamentales para las ventas e indispensables para la optimización de las utilidades (Durán, 2012).

La autora, más adelante, también nos menciona la importancia del inventario para la empresa.

La administración el inventario es un tema central para evitar problemas financieros en las organizaciones, es un componente fundamental en la productividad de una empresa, ya que es el activo corriente de menor liquidez que manejan ya que además contribuye a generar rentabilidad. Es el motor que mueve a la organización, pues es la base para la comercialización de la empresa que le permite obtener ganancias (Durán, 2012).

2.2.1.2 Vendedor

Para Laura Fischer y Jorge Espejo (2016), un vendedor es “la persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo”.

El vendedor es una pieza clave en la organización, es el puente entre el cliente y la empresa, quien, mediante sus conocimientos, logra posicionar a la empresa en el mercado. Es de vital importancia que el vendedor conozca a fondo el inventario y logre transmitir al cliente la satisfacción de adquirir los bienes y servicios de la compañía al cerrar la venta.

Es necesario que los vendedores planifiquen lo sus rutas, manejen sus visitas a clientes con regularidad y den el seguimiento necesario para cerrar la venta, según Mejía Navarro (2012), “planificar las ventas es relevante ya que además de su

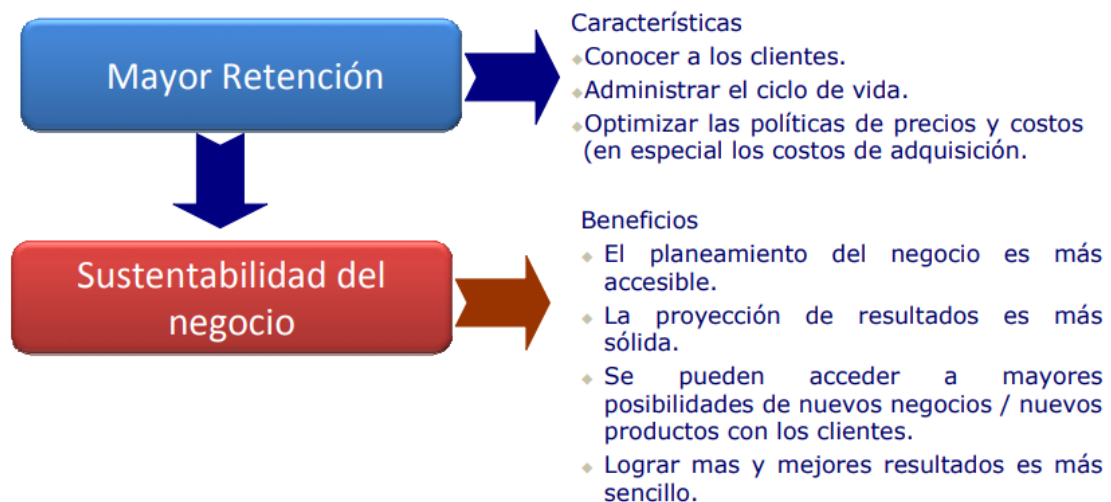
función principal (la de vender), facilita el desarrollo de nuevos negocios y obtener información de los productos y servicios que ofrece la competencia”.

2.2.1.3 Cliente

Cliente es aquella persona o empresa que por elección propia decide adquirir un bien o servicio. Según el libro *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?*, “la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer” (Barquero et al., 2007).

Según el profesor de la Universidad de Belgrano, Argentina, son los clientes quienes “Los clientes son los que generan la mayor parte del flujo de caja futuro en cualquier empresa” (Vivas Márquez, 2010).

Figura 7. Satisfacción de los clientes.



Satisfacción de los Clientes - Lic. Gustavo Vivas Marquez

G
V
I
V
A
S

M
A
R
Q
U
E
Z

Fuente: (Vivas Márquez, 2010)

2.2.1.4 Competencia de mercado

La competencia es inherente a las relaciones entre los agentes económicos en el marco de una economía de mercado, constituyendo el fundamento de la economía liberal. De hecho, se considera que una empresa es competitiva en la medida en que es capaz de resistir la competencia de otras compañías en el mercado (Gil, 2015).

En Costa Rica, la competencia de mercado está regulada por la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, N°7472, según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC] (2010):

La Comisión para Promover la Competencia está facultada por la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, N°7472, para investigar y sancionar, cuando proceda, todas las prácticas que constituyan impedimentos o dificultades para la competencia o libre concurrencia en el mercado.

2.2.2 Crédito

Crédito se refiere a obtener un bien o servicio, sin hacer un pago de inmediato, sino a un plazo determinado, donde intervienen dos partes: Deudor y Acreedor. “La palabra crédito viene del latín *creditum*, que significa ‘cosa confiada’. Así crédito, en su origen, significa confiar” (Morales Castro y Morales Castro, 2014). Los autores también definen los beneficios que trae el otorgar crédito a las organizaciones.

- a) Incremento del consumo, ya que permite que ciertos sectores de la población (generalmente los de bajos ingresos) adquieran bienes y servicios que normalmente no podrán adquirir en pago de contado.
- b) Fomento de uso de todo tipo de servicios y bienes.
- c) Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a los sectores de la población que por sus ingresos no poseen recursos líquidos para pagar de contado.
- d) Efecto multiplicador en la economía, ya que al aumentar el consumo de ellos bienes y servicios estimula su producción.
- e) Da la posibilidad de adquirir capitales sin poseer otros bienes equivalentes o sin desprenderse de ellos en caso de que se posean (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

2.2.2.1 Estudio de crédito

Ahora bien, el primer paso que se debe seguir en el momento de un posible crédito es realizar un estudio al futuro deudor, Morales Castro y Morales Castro (2014) indican que algunos de los análisis que se pueden hacer son los siguientes:

- a) Método de las 8c, es un procedimiento mediante el cual se evalúa y determina el grado de riesgo de crédito por conceder, aplicando los siguientes factores: carácter, capacidad, capital, colaterales, condiciones, cobertura, consistencia y categoría (clasificación de clientes). Algunos autores consideran sólo 4, que incluyen carácter o

confianza, capital, capacidad y condiciones. Éstas son comúnmente aceptadas.

- b) El método de capacidad financiera estudia y evalúa la capacidad financiera o capital de trabajo mínimo que debe tener un cliente para otorgarle el crédito.
- c) El análisis discriminante estima la relación entre una sola variable dependiente no métrica y un conjunto de variables independientes métricas, con lo cual se pueden establecer, por ejemplo, las características que determinan el perfil de los clientes de cartera vencida y los que pertenecen a cartera sana.

2.2.2.2 Endeudamiento

Respecto al endeudamiento como medida de revisión y análisis de la situación de los futuros clientes es de vital importancia. Este estudio lo podemos realizar por medio de razones financieras, tal y como lo cita Morales Castro y Morales Castro (2014):

Liquidez: Este factor analiza la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos a tiempo, y se calcula a través de las siguientes razones financieras:

- a) $\text{Liquidez inmediata} = (\text{caja, bancos y Val. Realiz.} + \text{Clientes}) / \text{Pasivo a corto plazo.}$
- b) $\text{Liquidez} = \text{activo circulante} / \text{pasivo corto plazo.}$

Asimismo, el análisis en el uso de los activos evalúa:

- a) Rotación de Inventario.
- b) Rotación de Cuentas por Cobrar.
- c) Rotación de Cuentas por Pagar.

Apalancamiento: Este indicador analiza la estructura financiera que el deudor utiliza para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

- a) Apalancamiento= pasivo total/ capital contable.
- b) Palanca Financiera = pasivo con costo / Capital contable

Rentabilidad y eficiencia: Este factor identifica el flujo de utilidades en los últimos dos años de operación del deudor. Para ello se construyen las siguientes razones financieras:

- a) ROA (Rendimiento sobre el activo) = utilidad neta / activo total.
- b) ROE (Rendimiento sobre el patrimonio) = utilidad neta / capital contable.

2.2.2.3 Riesgo

“Riesgo es la posibilidad de que el rendimiento real de una inversión difiera de lo esperado” (Gitman y Joehnk, 2009).

Un principio fundamental es que el riesgo del crédito interempresarial aparece ante cualquier operación con pago diferido y persiste hasta que se ha cobrado íntegramente el importe de la venta. Las únicas ventas que no presentan un riesgo de crédito son aquellas operaciones que se realizan al contado en sentido estricto; a saber: con

liquidación en dinero efectivo efectuada simultáneamente a la entrega de la mercancía o bien mediante el abono de la factura realizado con anterioridad al envío de los bienes (prepago). Cualquier otra modalidad de pago, incluso los denominados contados comerciales, supone la aparición de un riesgo de crédito, es decir existe la contingencia del cumplimiento de la obligación de pagos por parte del cliente.

Los riesgos del crédito comercial son los derivados de las posibles pérdidas que la empresa pueda tener si ocurre alguno de los tres supuestos que se citan a continuación:

- a) no poder cobrar nunca los créditos otorgados (fallidos)
- b) cobrar los créditos con retraso (créditos morosos)
- c) cobrar finalmente menos importe que el monto facturado (cargos o deducciones impuestos por el cliente) (Brachfield, 2012).

Por otro lado, el autor Santillana González (2015), en su libro *Sistemas de Control Interno*, define riesgo como: “La probabilidad, y su posible impacto, de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales, o que incida negativamente en el funcionamiento o resultados de una entidad”.

2.2.2.4 Cobranza

Según Morales Castro y Morales Castro (2014), es recomendable seguir los siguientes pasos para llevar a cabo la gestión de cobro:

- 1) Etapa de rutina impersonal: en esta etapa es en donde se hace la clasificación de los deudores, específicamente para aquellos clientes que no pagaron en las fechas que tenían la obligación de saldar el crédito de manera parcial o total. Esta etapa comienza en el momento que se presenta el vencimiento del periodo de crédito establecido. Los métodos de cobranza más utilizados en esta etapa son los diversos estados de cuenta, diversas cartas de tipo recordatorio. Los deudores que generalmente responden a los medios de cobranza de esta etapa son aquellos que generalmente están esperando algún aviso de que la cuenta está vencida, o los que han olvidado de manera honesta hacer el pago.
- 2) Etapa de exhortación impersonal: se caracteriza porque las acciones de cobro todavía son de naturaleza impersonal, pero han cambiado de un procedimiento rutinario a uno orientado principalmente con base en exhortaciones para motivar que el cliente pague los saldos vencidos.
- 3) Etapa de exhortación personalizada: En esta fase, todas las gestiones se hacen ante el deudor mismo; se usan esfuerzos de cobranza que son los últimos antes de usar una acción de tipo legal. Los medios de cobranza comúnmente que se usan para este tipo de acreedores son: cartas personales, en las que se indica al deudor el largo procedimiento que el acreedor se ha visto forzado a seguir. También se hace la notificación a la oficina del Buró de Crédito para que se registre en el historial crediticio la actitud del deudor para cumplir con sus obligaciones del crédito.

- 4) Etapa de acción drástica o legal: en esta etapa se identifica si el deudor posee bienes propios antes de emprender cualquier acción legal como distintos convenios, cesión de cuentas por cobrar, agencias de cobranza.

Continuando con estos mismos autores, nos indican que, por lo general, en las organizaciones existen los siguientes tipos de cobranza:

1. Cobranza normal: emisión de estado de cuenta o factura con recepción de pago por medios convencionales.
2. Cobranza preventiva: se pueden usar fechas recordatorio de vencimiento.
3. Cobranza administrativa: cuando a nivel administrativa del departamento de cuentas por cobrar hace la cobranza vía telefónica.
4. Cobranza domiciliaria: cuando el cliente continúa en condición de moroso, aun después de haber pasado por cobranzas anteriores. De este modo se pasa a la visita domiciliaria se hace necesaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso.
5. Cobranza extrajudicial. Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada.
6. Cobranza prejudicial: a través de agencias de cobranza, el acreedor busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma evitar un juicio.

7. Cobranza judicial: Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías (Morales Castro y Morales Castro, 2014).

2.2.3 Pymes

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2021).

Asimismo, según la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL):

Alrededor del 98% de las empresas productivas de Costa Rica cuentan con menos de 100 empleados, lo que las define como micro, pequeñas y medianas empresas (pymes), según el criterio empleado para tales efectos por las autoridades de este país” (Monge González, 2009).

El 17 de mayo del 2002, se publica en el Diario Oficial La Gaceta, la Ley 8262, Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas, la cual en el artículo 2 menciona los objetivos específicos que promueve esta normativa, los cuales se mencionan a continuación:

- Fomentar el desarrollo integral de las PYMES en consideración de sus aptitudes para la generación de empleo y democratización económica, el desarrollo regional, el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial de los costarricenses.
- Establecer la organización institucional de apoyo a las PYMES, mediante la definición del ente rector, sus funciones y la relación sistemática de este con las instituciones de apoyo a los programas específicos, así como los mecanismos y las herramientas de coordinación.
- Promover el establecimiento de condiciones de apoyo equivalentes a las que se otorgan las PYMES en otras naciones.
- Procurar la formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento de la creación permanente y el funcionamiento de mayor cantidad de PYMES.
- Facilitar el acceso de PYMES a mercados de bienes y servicios.

2.2.33.1 Financiamiento para pymes

En el capítulo III de Ley 8262, artículo 7°, se establece que los bancos del Estado y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal pueden promover y fomentar programas de crédito diferenciados dirigidos al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas. La definición de los programas específicos deberá ser comunicada al MEIC para la debida coordinación.

Asimismo, en el artículo 8 de la Ley 8262, se crea en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el Fondo Especial para el Desarrollo de más Micro, pequeñas

y medianas empresas (Fodemipyme), el objetivo de este fondo será fomentar y fortalecer el desarrollo de las pymes, de acuerdo con las directrices que emita el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo y de las empresas de la económica social económicamente factibles y generadoras de puestos de trabajo; podrá ejercer todas las funciones, facultades y los deberes que corresponden de acuerdo con esta ley, la naturaleza de su finalidad y sus objetivos incluso las actividades de banca de inversión.

En el mes de junio de 2020, mediante una alianza entre la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) lanzaron el programa Alivio, un proyecto para beneficiar a un total de 200 pymes que han presentado dificultades en sus operaciones como consecuencia de la emergencia nacional por el COVID-19. Estas empresas iniciarán ahora un proceso que consta de tres etapas:

- Estabilización: asesoría y apoyo con fondos no reembolsables para capital de trabajo e insumos de producción, para asegurar liquidez en los tres meses más complejos.
- Reconversión: asesoría y apoyo con fondos no reembolsables para insumos y equipo de producción, con el objetivo de iniciar una reconversión de empresas, ajustando productos a las nuevas necesidades “post pandemia” (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2020).

Según datos de PROCOMER, de este programa, un 26 % de las beneficiadas pertenecen al sector agropecuario, 20 % al alimentario, 26,5 % a industria y 27,5 % a servicios.

El objetivo de este programa es mitigar los impactos negativos de la pandemia en la economía nacional, a través de la continuidad del negocio de las pymes de los sectores agropecuario, alimentario, industrial y servicios. (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2020).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El marco metodológico consiste en explicar todos los mecanismos utilizados para el análisis de la investigación. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2017), las investigaciones tienen tres enfoques los cuales los define de la siguiente manera: “los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos.”

Cada uno de estos tres enfoques, los autores los explican así:

- a) Enfoque cuantitativo: Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.
- b) Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.
- c) Investigación Mixta: La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017).

Dada la información anterior, esta investigación está desarrollada bajo el enfoque mixto, puesto que se utiliza una mezcla de criterios tanto del enfoque cuantitativo como del cualitativo.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2017), “visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos”. De acuerdo con estos autores, para una investigación, podemos obtener cuatro tipos de resultados:

- a) Exploratorio: Se da cuando se investiga un tema poco conocido o recién descubierto.
- b) Descriptivo: Se cuenta con información detallada y se pueden describir sus variables con precisión.
- c) Correlacional: La información se tienen respecto a dos o más variables que permita predecir su comportamiento futuro.
- d) Explicativo: Se busca el porqué, relacionando “causa-efecto” entre sus variables.

Para efectos de esta investigación, podemos concluir que es de carácter descriptivo, ya que como indican Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2017):

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir,

únicamente pretenden medir o recoger información manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

De esta manera, la revisión de la situación de las cuentas por cobrar de TORCASA permitirá analizar las distintas características que tienen sus clientes con altos vencimientos, además del riesgo que significa para empresa mantener estas antigüedades de saldos. De igual manera, permitirá la recolección de la información relacionada con mejora en los procesos de cobranza y otorgamiento de créditos.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es el plan para obtener respuestas a las interrogantes de la investigación. Existen dos tipos de diseño: el diseño experimental y diseño no experimental.

El diseño experimental es el que se da bajo una situación donde se manipulan, de manera intencionada, una o más variables independientes (causas) y se analizan las consecuencias de tal manipulación (efectos) (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2017)

El diseño no experimental se da bajo una situación donde las variables no se manipulan y los fenómenos se observan en su ambiente natural. Para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2017), el diseño no experimental, se clasifica en transeccionales (también llamado transversal) y longitudinales.

El diseño no experimental transversal es aquel en el que los datos se recolectan en un único momento, mientras que el diseño no experimental

Longitudinal, es aquel en donde los datos se obtienen de varios periodos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2017).

Por lo tanto, esta investigación es de diseño no experimental transversal, ya que todos los datos son recolectados en un periodo específico para su análisis respectivo.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis son todos aquellos elementos que se les miden o estudian, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2017) las llama “unidades de muestreo” y las define de la siguiente manera: “Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (las unidades de muestreo), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación”.

3.4.1 Población

Son todos los elementos que participan en el análisis del problema. La población tiene que ser medida y cuantificada. Para efectos de esta investigación, la población corresponde a la cartera de clientes de crédito de la empresa TORCASA Tornillos Centroamericanos S.A.

3.4.2 Tipo de muestra

La muestra se define como un “subgrupo” de la población. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2017), la muestra se clasifica en dos ramas: no probabilísticas y probabilísticas.

Las muestras Probabilísticas: todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

Las muestras No Probabilísticas: la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2017).

Así se determina que, en esta investigación, la muestra, es de tipo no probabilística y que corresponde a la cartera de clientes de la empresa TORCASA, con vencimientos de facturas superiores a los 90 días.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Son las características necesarias que deben tener quienes van a participar en la investigación. Son condiciones específicas que se requieren para ser parte de la muestra. En el caso de esta investigación, se aplicaría el siguiente criterio de inclusión y exclusión para efectos de formar parte de la muestra.

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Personas físicas o jurídicas, que sean clientes de TORCASA y cuyos vencimientos de facturas	Personas físicas o jurídicas, que sean clientes de TORCASA

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
<p>sean mayores a noventa días posterior al a los días de crédito aprobados.</p>	<p>pero que no tengan crédito asignado (clientes de contado).</p> <p>Personas físicas o jurídicas, que sean clientes de TORCASA con cuentas por cobrar al día o con vencimientos menores a noventa días.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones Éticas

Toda información que se obtenga por parte de la empresa será manejada con mucha discreción y confidencialidad. No se van a revelar datos personales o privados de los socios o colaboradores, como la dirección de sus casas de habitación o números telefónicos personales.

Respecto a la información suministrada por la empresa, cualquier dato que se obtenga es con fin académico y su divulgación será previamente autorizada por quien corresponda dentro de la organización. Todos los datos serán solicitados de forma presencial, mediante entrevistas con los gerentes o personal a cargo que corresponda.

Como la investigación está dirigida a comportamiento de clientes, toda información se obtendrá mediante correo electrónico y llamadas telefónicas,

siempre bajo un ambiente de respeto y sin afectar la relación comercial entre la empresa y el cliente.

Es importante que todas las entrevistas que se realicen de manera presencial se harán bajo los protocolos de higiene y distanciamiento emitidos por el Ministerio de Salud de Costa Rica, esto por la situación de pandemia que actualmente se atraviesa.

3.5 Instrumentos para recolección de la información

La información obtenida para realizar una investigación debe provenir de fuentes que generen confiabilidad y validez. Para desarrollar este trabajo de investigación, se recolectarán datos de:

1. Reportes del Departamento de Crédito y Cobro de la empresa TORCASA.
2. Estados financieros.
3. Entrevistas a gerentes, cobradores, agentes de ventas y clientes.

3.6 VARIABLES (estudio cuantitativo) O CATEGORÍAS (estudio cualitativo)

Las variables son las condiciones que definen las características de la muestra. A continuación, se detalla el cuadro de la operacionalización de las variables para esta investigación.

Tabla 3. Cuadro de la operacionalización de las variables.

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Instrumentos	Definición operacional
<p>Identificar cada cliente con vencimiento mayor a noventa días, estudiando su ubicación geográfica, clasificación (Ferretería, Empresa Constructora o Industria), y demás factores de importancia para la recuperación del monto por cobrar.</p>	<p>Clientes Morosos</p>	<p>Aquel que no cumple con el plazo de pago otorgado o pactado.</p>	<p>Periodo Medio de Cobro. Antigüedad de SalDOS.</p>	<p>Análisis de diferentes escenarios financieros</p>	<p>Análisis de reportes de datos de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar.</p>
<p>Analizar las necesidades de plazos y límite de crédito para clientes morosos.</p>	<p>Políticas de Crédito</p>	<p>Conjunto de procedimientos que una empresa utiliza para asegurar la recuperación de sus cuentas vencidas</p>	<p>Encuestas. Análisis de historial crediticio.</p>	<p>Análisis de diferentes escenarios financieros</p>	<p>Análisis de situación financiera y de mercadeo de los diferentes clientes con altos saldos vencidos.</p>
<p>Evaluar los métodos de cobranza a clientes con alto vencimiento.</p>	<p>Gestión de Cuentas por Cobrar</p>	<p>Son las distintas formas y procedimientos para recuperar el dinero mediante la cancelación de las facturas o cuenta por cobrar.</p>	<p>Rotación de cartera mensual. Entrevistas.</p>	<p>Análisis de recuperación de cuentas por cobrar.</p>	<p>Entrevistas con cobradores y agentes de ventas.</p>
<p>Analizar el procedimiento que sigue la empresa, en</p>	<p>Estudios de Crédito</p>	<p>Informe elaborado para determinar la</p>	<p>Referencias comerciales.</p>	<p>Información brindada por TORCASA</p>	<p>Revisión y análisis de procedimientos</p>

<p>el momento de otorgar créditos a futuros clientes.</p>	<p>aprobación o negación de un crédito.</p>	<p>Estudios crediticios.</p>	<p>respecto a otorgamiento de créditos.</p>	<p>de Crédito y Cobro</p>	
<p>Implementar una estrategia que permita la reducción de los saldos de cuentas por cobrar mayores a noventa días de vencida.</p>	<p>Poner en marcha estrategia de mejora</p>	<p>Ejecución y puesta en marcha de una idea programada.</p>	<p>Ejecución de mejoras en los procesos de crédito y cobro de TORCASA.</p>	<p>Aplicar nuevas acciones para corregir procedimientos que generen atrasos en pagos de clientes.</p>	<p>Implementación de nuevas medidas para reducir morosidad en cartera de cuentas por cobrar</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos para el desarrollo de esta investigación serán obtenidos a través de:

- a) Entrevistas al personal de la organización: la entrevista permite al investigador obtener puntos de vista, actitudes, sentimientos y opiniones de personas que, en este caso, trabajan para la empresa en la que se desarrolla la investigación.
- b) Encuestas: aplicar clientes y colaboradores de la empresa un cuestionario mediante el cual se obtengan respuestas claras y precisas al tema de investigación. Toda la información recopilada a través de las encuestas se tabula y se diseña en gráficos para su análisis.
- c) Documentos y reportes de la empresa: mediante la revisión de datos contables, financieros y demás reportes que pueda la organización aportar para esta investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

3.1 Generalidades

En el presente capítulo, se van a desarrollar los objetivos específicos A, B, C y D, el objetivo E se va a realizar en capítulo número siete como parte de la propuesta para la empresa.

Dentro de los objetivos a desarrollar están:

- a) Identificar cada cliente con vencimiento mayor a noventa días, estudiando su ubicación geográfica, clasificación (Ferretería, Empresa Constructora o Industria), y demás factores de importancia para la recuperación del monto por cobrar.
- b) Analizar las necesidades de plazos y límite de crédito para clientes morosos.
- c) Evaluar los métodos de cobranza a clientes con alto vencimiento.
- d) Analizar el procedimiento que sigue la empresa, en el momento de otorgar créditos a futuros clientes.

3.1.1 Identificar cada cliente con vencimiento mayor a noventa días, estudiando su ubicación geográfica, clasificación (Ferretería, Empresa Constructora o Industria), y demás factores de importancia para la recuperación del monto por cobrar.

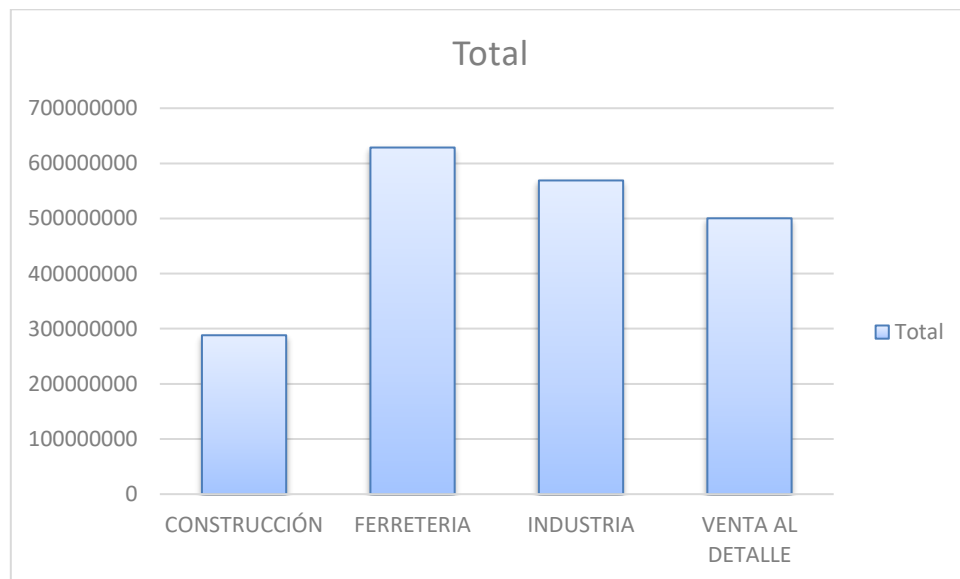
Para el desarrollo de este objetivo, se analizarán todos los clientes con vencimiento mayor a noventa días. La información se toma del reporte de antigüedad de saldos de la empresa con corte al 31 de mayo de 2021, además, se analiza la ficha informativa de cada cliente para obtener su clase (Ferretería, Construcción o Industria) y ubicación geográfica. Para este último punto, se clasifica a cada cliente según la región socioeconómica en la que esté ubicado el local, este aspecto es importante porque, según la región, se pueden analizar variables como población, pobreza, desempleo, desarrollo social, y demás factores económicos que afecten el pago de las facturas.

Primero, se analizó el peso que tiene cada “clase de cliente” en el total de las ventas mensuales de TORCASA. Para esto, se tomaron las ventas del periodo 2020 y se clasificó el total por clase de cliente como puede ver en la siguiente tabla, en la que se muestra al sector ferretero, como el de más peso en las ventas netas.

Tabla 4. Ventas por clase de cliente periodo 2020**TORCASA VENTA NETA MENSUAL POR CLASE DE CLIENTE EN COLONES 2020**

CLASE DE CLIENTE	TOTAL
FERRETERÍA	628 682 614,00
INDUSTRIA	568 962,238,00
CONSTRUCCIÓN	288 192,082,00
VENTA AL DETALLE	500 293 657,00

Fuente: TORCASA.

Gráfico 1. Ventas por clase de cliente periodo 2020.

Fuente: TORCASA.

Según el censo costarricense de 2011, efectuado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica [INEC], las regiones socioeconómicas de Costa Rica presentan los siguientes datos:

Tabla 5. Regiones Socioeconómicas de Costa Rica al 2011.

REGIÓN	POBLACIÓN	ÁREA (KM ²)	DENSIDAD DE POBLACIÓN (HAB/KM ²)
Región Central	2 688 664	10 669	252
Región Chorotega	370 906	10 141	36,6
Región Pacífico Central	243 295	3 911	62,2
Región Brunca	328 645	9 528	34,5
Región Huetar Atlántica	411 193	9 180	44,8
Región Huetar Norte	259 009	7 663	33,8
Totales	4 301 712	51 092	

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, 2021).

La siguiente tabla muestra el listado de clientes de TORCASA, con vencimientos mayores a noventa días, ordenados según la región socioeconómica en la que está ubicado el local comercial. Los datos se analizaron del reporte de antigüedad de saldos de la empresa y tienen un corte al 31 de mayo del 2021.

Tabla 6. Clientes con vencimientos mayores a noventa días de la empresa TORCASA mayo 2021.

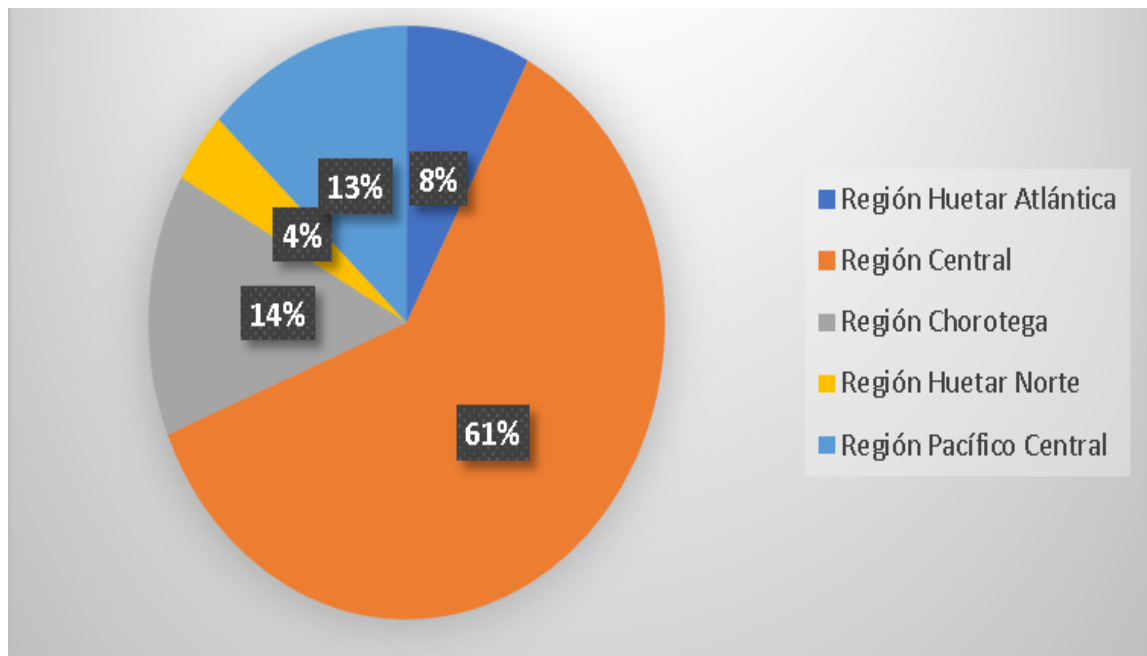
Razón social	Región socioeconómica	Clase	Saldo vencido mayor a 90 días al 31-05-2021
3-101-717049 S.A.	Huetar Atlántica	Ferretería	₡148 937,02
Pablo Esteban Carranza Valverde	Huetar Atlántica	Ferretería	₡1 184 207,00
Ronny Alfredo Campos Soto	Huetar Atlántica	Ferretería	₡767 432,61
Zairy Tenechea Vega Bonilla	Huetar Atlántica	Ferretería	₡439 298,28
Aida Lisseth Villalobos Cruz	Huetar Atlántica	Ferretería	₡255 723,52
Constructora Meco S.A.	Región Central	Construcción	₡443 198,77
Constructora Navarro y Avilés S.A.	Región Central	Construcción	₡216 480,80
Diseños Metalmecánicos DIMMSA	Región Central	Industria	₡1 240 649,82
Estructuras Madrigal S.A.	Región Central	Construcción	₡1 147 608,20
Rodrigo Altmann y Asociados	Región Central	Construcción	₡487 366,74
Construfrío M.J.M. S.A.	Región Central	Construcción	₡745 800,00
Distribuidora M S.A.	Región Central	Industria	₡210 441,14

El Ferretero Elfesa Sociedad Anónima	Región Central	Ferretería	¢323 881,17
Metálica Imperio S.A.	Región Central	Industria	¢5 169 750,00
Sistemas Constructivos para Techos	Región Central	Industria	¢1 080 617,92
Almacén Mauro S.A.	Región Central	Ferretería	¢643 269,00
Proyectos y Desarrollos de Centroamérica S.A.	Región Central	Construcción	¢1 226 953,11
3-101-644192 S.A.	Región Central	Ferretería	¢1 789 595,46
Depósito de Maderas y Ferrería Montana	Región Central	Ferretería	¢435 943,80
Depósito y Ferrería Gonzalez	Región Central	Ferretería	¢283 595,72
Inversiones Zuca	Región Central	Ferretería	¢439 476,21
Rocket Comercial	Región Central	Ferretería	¢528 975,42
Steven Figueroa Roque	Región central	Ferretería	¢571 250,58
Depósito y Ferrería Quircot	Región Central	Ferretería	¢120 684,13
El Guadalupano Sociedad Anónima	Región central	Ferretería	¢528 470,71
Ferretería Los Jiménez S.A.	Región Central	Ferretería	¢240 023,00
FerreTools Mercado S.A.	Región Central	Ferretería	¢2 334 817,69
Materiales Arsenio Soto S.A.	Región Central	Ferretería	¢244 083,68
Centro Ferrero R&R ROA Rivera S.A.	Región Central	Ferretería	¢237 871,56
Ferretería Pavas S.A.	Región Central	Ferretería	¢1 170 201,59
Grupo NAFESA Comercial S.A.	Región Central	Ferretería	¢224 979,64
Inversiones León Badilla	Región Central	Ferretería	¢155 676,76
Iridia Emperatriz Cajina Gutierrez	Región Central	Ferretería	¢175 962,53
Luis Ángel Villalobos Zúñiga	Región Central	Ferretería	¢495 045,14
Materiales el Punto S.A.	Región Central	Ferretería	¢567 991,91
Representaciones Romara S.A.	Región Central	Ferretería	¢203 970,65
Efrén Asdrúbal Serrano Gutierrez	Región Central	Ferretería	¢115 000,00
Materiales para la Construcción y Ferrería Topacio	Región Central	Ferretería	¢289 445,65
Adoquinando y Cubiertas	Región Central	Industria	¢236 396,00
Juan Ignacio Mora Mora	Región Central	Ferretería	¢399 444,00
AHRS Constructor Sancarleño S.A.	Región Chorotega	Ferretería	¢1 655 096,88
AS Ferrería Limitada	Región Chorotega	Ferretería	¢249 970,53
Comercializadora las Tres A del Norte	Región Chorotega	Ferretería	¢463 306,94
RDYR Sociedad Anónima	Región Chorotega	Ferretería	¢1 956 486,35
Repuestos el Progreso S.A.	Región Chorotega	Ferretería	¢186 221,84
Distribuidora de Materiales San Carlos S.A.	Región Huetar Norte	Ferretería	¢5 881 831,77
Nueva Agricultura Novagro S.A.	Región Huetar Norte	Ferretería	¢361 035,00
Rodolfo Mora Miranda	Región Huetar Norte	Ferretería	¢604 153,12
Asdrúbal Segura Castillo	Región Pacífico Central	Ferretería	¢151 282,96
Comercializadora El Mandarín	Región Pacífico Central	Ferretería	¢917 797,57
Julio René Caballeros Vela	Región Pacífico Central	Ferretería	¢259 765,14
Lexan Dulamar Chaves Acuña	Región Pacífico Central	Ferretería	¢277 217,57
Materiales Ferresparza	Región Pacífico Central	Ferretería	¢2 277 311,47
3-101-769533	Región Pacífico Central	Ferretería	¢730 446,91

Ferjuca S.A.	Región Pacífico Central	Ferretería	€101 700,00
Grupo Ferretero R&R S.A.	Región Pacífico Central	Ferretería	€391 028,34
Construmetal Sociedad Anónima	Región Central	Construcción	€400 076,50
3-101-768891 Sociedad Anónima	Región Chorotega	Ferretería	€441 517,64
Ferretería Nicoya Sociedad Anónima	Región Chorotega	Ferretería	€337 932,15
Luis Hsu Sánchez	Región Chorotega	Ferretería	€112 276,85
Tornillos y Más Sociedad Anónima	Región Chorotega	Ferretería	€135 557,02
Electra C A Sociedad Anónima	Región Central	Construcción	€4 514 872,57
Pamela Buzano Cordero	Región Pacífico Central	Ferretería	€1 006 369,00
Almacén Electromecánico ALEMSA Sociedad Anónima	Región central	Construcción	€239 128,79
JG Ingenieros Asociados Sociedad Anónima	Región Central	Construcción	€1 005 135,00
Productos de Concreto Sociedad Anónima	Región Central	Construcción	€1 364 758,08
Construcciones Yeril Sociedad Anónima	Región Central	Construcción	€115 237,17
Durman Esquivel Sociedad Anónima	Región Central	Industria	€674 608,76
Clima Ideal Sociedad Anónima	Región Central	Construcción	€494 656,08
Casa de Otoño Anaranjado Dieciseis S.A.	Región Chorotega	Ferretería	€275 219,65
Comercial Ferretero Monteverde S.A.	Región Chorotega	Ferretería	€275 668,71
3-101-775488 Sociedad Anónima	Región Central	Ferretería	€1 789 595,46
Gilberth del Carmen Chaves Pérez	Región Central	Ferretería	€105 049,53
Trejos Mata Minor Alfonso	Región Central	Ferretería	€212 348,37
Inversiones Campos Verdes	Huetar Atlántica	Industria	€1 126 063,25
Fuentes Ornamentales Sociedad Anónima	Región Central	Construcción	€284 743,62
Industrias Concrepal Brunca S.A.	Región Pacífico Central	Industria	€3 473 381,15
		TOTAL	€62 369 364,67

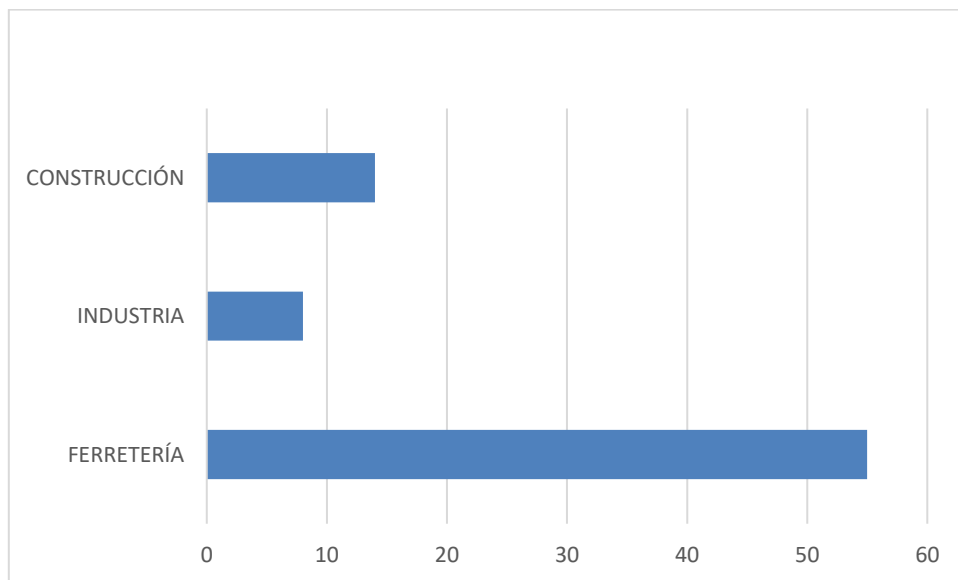
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Ubicación por región socioeconómica de clientes de TORCASA con vencimiento mayor a noventa días.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Clientes de TORCASA con vencimiento mayor a noventa días.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Analizar las necesidades de plazos y límite de crédito para clientes morosos

Para este objetivo, se aplicó una breve encuesta a los agentes de ventas, ellos son quienes tienen contacto directo con el cliente y esto les permite tener un mayor panorama de las necesidades de cada cliente en particular, así como analizar el tema de la competencia y los beneficios que le brinda a los clientes. Se aplicó el cuestionario a los seis agentes de ventas de la empresa TORCASA y se les realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Con cuánta frecuencia visita a un mismo cliente en un mes?

(a) Una vez por semana

(b) Cada quince días.

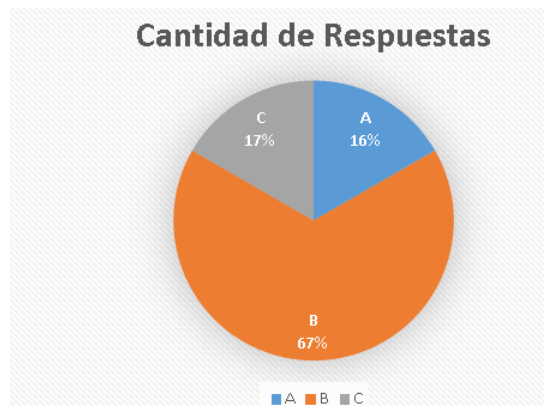
(c) Una vez al mes.

Respuestas:

Tabla 7. Pregunta 1.

Encuestado	Respuesta
1	B
2	A
3	B
4	C
5	B
6	B

Gráfico 4. Pregunta 1.



2. Mensualmente, ¿con qué frecuencia recibe estados de cuenta, facturas, notas de crédito y otros documentos que requiera para cobrar a sus clientes?

- (a) Diariamente.
- (b) Semanalmente
- (c) Una vez al mes.

Respuestas:

Tabla 8. Pregunta 2.

Encuestado	Respuesta
1	B
2	B
3	B
4	B
5	B
6	B

Gráfico 5. Pregunta 2.



3. ¿Cuál es la forma de pago más utilizada por sus clientes?

(a) Transferencia de fondos electrónica (incluye SINPE Móvil).

(b) Efectivo.

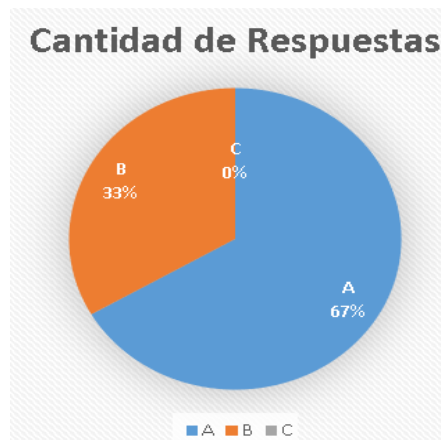
(c) Cheque.

Respuestas:

Tabla 9. Pregunta 3.

Encuestado	Respuesta
1	A
2	B
3	A
4	B
5	A
6	A

Gráfico 6. Pregunta 3.



4. Desde el inicio de la pandemia, ¿su cartera de clientes ha experimentado un aumento en la morosidad de las cuentas?

(a) Si, la morosidad ha aumentado como consecuencia de la pandemia.

(b) No, la pandemia no ha afectado la recuperación de cuentas.

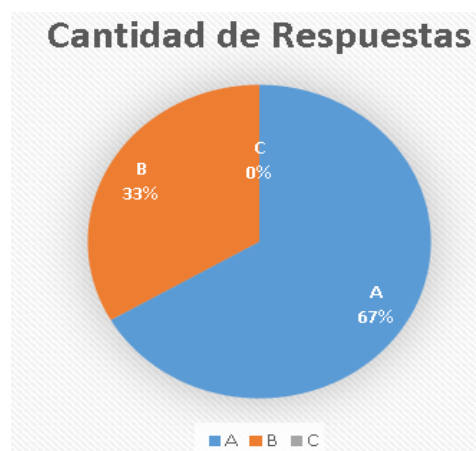
(c) No se ha analizado la relación entre la pandemia y las cuentas por cobrar.

Respuestas:

Tabla 10. Pregunta 4.

Encuestado	Respuesta
1	A
2	A
3	B
4	A
5	A
6	B

Gráfico 7. Pregunta 4.



5. ¿Alguno de sus clientes le ha solicitado condiciones especiales de crédito o de precios debido a la pandemia?

(a) Sí, algunos clientes han solicitado expresamente condiciones especiales por la pandemia.

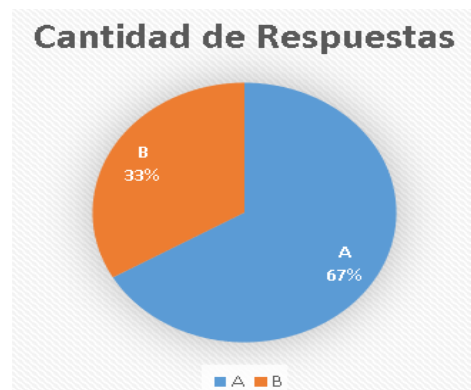
(b) No, ningún cliente ha realizado solicitudes de este tipo.

Respuestas:

Tabla 11. Pregunta 5.

Encuestado	Respuesta
1	B
2	B
3	A
4	A
5	A
6	A

Gráfico 8. Pregunta 5.



6. ¿Cuál de estas opciones considera que puede ser una motivación para que sus clientes paguen las facturas al vencimiento o inclusive antes?

(a) Descuentos por pronto pago.

(b) Aumento del límite de crédito para poder despachar más mercadería de lo que actualmente se le da.

(c) Aumento de los días de crédito.

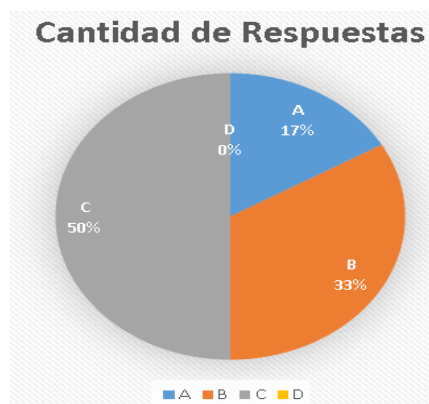
(d) Otros: _____.

Respuestas:

Tabla 12. Pregunta 6.

Encuestado	Respuesta
1	A
2	C
3	B
4	B
5	C
6	C

Gráfico 9. Pregunta 6.



7. ¿Conoce usted si alguna empresa competencia directa de TORCASA, brinda a los clientes algún beneficio respecto al crédito producto de la pandemia? Si su respuesta es positiva, favor anotar cuáles beneficios conoce.

(a) Sí, ¿Cuáles? _____.

(b) No, no tengo conocimiento.

Respuestas:

Tabla 13. Pregunta 7.

Encuestado	Respuesta
1	B
2	B
3	B
4	B
5	B
6	B

Gráfico 10. Pregunta 7.



8. ¿Tiene conocimiento si alguno de sus clientes ha aplicado alguna de las siguientes medidas aprobadas por el Ministerio de Trabajo ante el COVID-19?

(a) Reducción de jornada laboral.

(b) Suspensión temporal del contrato de trabajo.

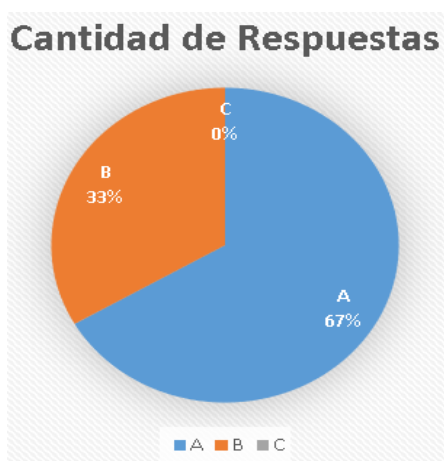
(c) No tengo conocimiento de que algún cliente haya aplicado estas medidas.

Respuestas:

Tabla 14. Pregunta 8.

Encuestado	Respuesta
1	B
2	A
3	A
4	B
5	A
6	A

Gráfico 11. Pregunta 8.



9. Como consecuencia de la pandemia, ¿alguno de sus clientes ha cerrado definitivamente el negocio?

(a) Si, hay clientes que han cerrado.

(b) No, al día de hoy todos los clientes de mi cartera siguen operando.

Respuestas:

Tabla 15. Pregunta 9.

Encuestado	Respuesta
1	B
2	B
3	B
4	B
5	B
6	B

Gráfico 12. Pregunta 9.



10. ¿Cuál de las siguientes medidas tomadas por el Gobierno de la República de Costa Rica ante el COVID-19, cree que ha afectado las ventas de sus clientes?

(a) Restricción vehicular.

(b) Horarios de cierre de locales comerciales.

(c) Ninguna de las anteriores.

Respuestas:

Tabla 16. Pregunta 10.

Encuestado	Respuesta
1	A
2	A
3	A
4	A
5	A
6	A

Gráfico 13. Pregunta 10.



11. ¿Considera usted que la industria a la que pertenece su cartera de clientes (ferretería, construcción), tendrá mayor reactivación en el año 2022?

(a) Sí, el sector muestra señales claras de mejoría.

(b) No, aún está muy complicado.

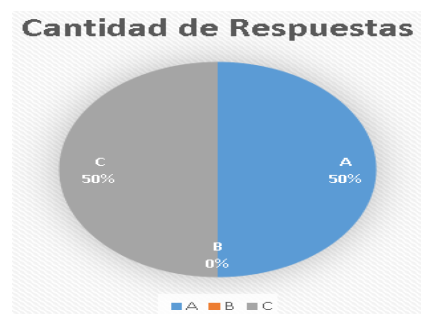
(c) Es incierto.

Respuestas:

Tabla 17. Pregunta 11.

Encuestado	Respuesta
1	A
2	A
3	A
4	C
5	C
6	C

Gráfico 14. Pregunta 11.



12. ¿Alguna de las cuentas por cobrar que actualmente tiene su cartera tendrá que ser clasificada como incobrable?

(a) Sí, tengo clientes que definitivamente no pagarán.

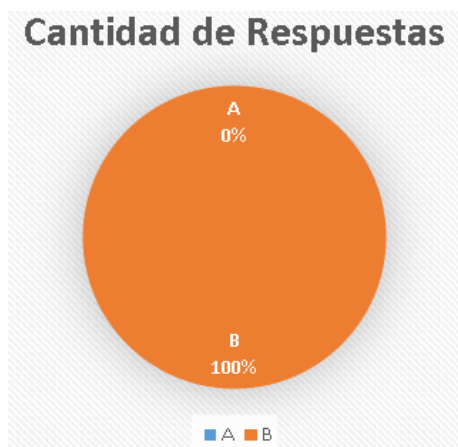
(b) No, aún hay posibilidades de que todos paguen.

Respuestas:

Tabla 18. Pregunta 12.

Encuestado	Respuesta
1	B
2	B
3	B
4	B
5	B
6	B

Gráfico 15. Pregunta 12.



3.1.3 Evaluar los métodos de cobranza a clientes con alto vencimiento.

Para esta evaluación, se realizaron entrevistas al encargado de Crédito y Cobro y al Gerente Financiero, el señor Johel Solano López, esto con el fin de conocer los procedimientos que utiliza la empresa para realizar la gestión de cobro en clientes con mayor vencimiento.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. ¿Con qué frecuencia se reúne el Departamento de Crédito y Cobro con los Agentes de Ventas para la revisión de las cuentas por cobrar?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- Los primeros días de cada vez, se atiende de manera presencial o virtual al Agente, el Gerente Financiero y mi persona.

Respuesta del Gerente Financiero:

- Una vez al mes.
2. ¿Cuáles formas o medio de pago tienen actualmente habilitadas para sus clientes?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- Para todos los clientes podemos recibir pagos mediante cheques o dinero en efectivo.

De igual forma se tiene habilitado un número telefónico para pagos por la plataforma SINPE Móvil y se manejan cuatro cuentas corrientes

en moneda de colones en los siguientes bancos: Banco Davivienda, Banco Promerica, Banco Nacional y Banco de Costa Rica, además también se maneja una cuenta en moneda dólares en Banco Nacional.

Respuesta del Gerente Financiero:

- Los pagos pueden hacerse a través de Transferencia de Fondos, efectivo, cheque o SINPE Móvil, cualquiera de estas opciones es válida.
3. ¿Cuál es la frecuencia de aplicación de pagos y actualización de saldos de cuentas por cobrar de los clientes?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- Los recibos se aplican 48 horas después de que el dinero ingrese en las cuentas de TORCASA, esto principalmente para descartar devoluciones de cheques. Los depósitos de cobros se hacen diariamente.

Respuesta del Gerente Financiero:

- Se procura tener la cartera de clientes lo más actualizada posible, es por esto que un plazo no mayor a dos días, crédito y cobro aplica todos los pagos.
4. ¿Manejan algún procedimiento para el envío de estados de cuenta a los clientes?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- En cuanto a los estados de cuenta, se procura estar constantemente enviándolos a los clientes, muchos de ellos es el agente quien los entrega cuando realiza la tarea de cobro, también contamos con un mensajero motorizado quien visita a los clientes del GAM, pero para ser honestos, debido a la pandemia, muchos de nuestros clientes nos han solicitado no presentarnos en sus instalaciones, por lo que los medios electrónicos como el correo y WhatsApp se han convertido en la línea de comunicación directa con los clientes.

Respecto al procedimiento, hay clientes que nos solicitan que los primeros días de cada mes se les envíe el estado, para ello contamos con una agenda y un recordatorio y por lo general los primeros lunes de cada mes se les envía, aunque en su gran mayoría, se pasan enviando estados de cuenta semanales.

Respuesta del Gerente Financiero:

- Esa tarea corresponde a Crédito y Cobro, ahí se gestiona el envío ya sea de forma impresa o digital.
5. ¿Cómo detectan cuando la cuenta por cobrar de un cliente empieza a presentar señales de atraso?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- La mayoría de los clientes de TORCASA, tienen un crédito de 30 días, aunque se quisiera que todos paguen al vencimiento, sabemos que

muchos se toman unos días más y van pagando de 45 a 60 días después del vencimiento, sin embargo, todas las cuentas mayores a 60 días se les restringen las ventas y se inicia con una gestión de cobro más fuerte.

Semana a semana, cuando se le entregan los documentos a los Agentes de Ventas, ahí se revisan estados de cuenta y se detectan atrasos. También la reunión de cobros es otra de las formas en las que se detectan estas cuentas.

Respuesta del Gerente Financiero:

- Nuestro contacto primario con el cliente es el agente de ventas, muchas de las veces, los agentes son quienes nos alertan de negociaciones en condiciones especiales (cierres, observan poca clientela en el local, hablan con otros vendedores), además de la revisión que realiza Crédito y Cobro de las carteras con los agentes en la reunión mensual.

6. ¿La empresa aplica el cobro de intereses moratorios?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- Si, aunque debo aclarar que el cobro de intereses moratorios se hace cuando ya la cuenta presenta un vencimiento muy alto, casi siempre superior a los 100 días, esto porque intentamos recuperar la cuenta por otros medios y no aplicando el cobro de intereses.

Respuesta del Gerente Financiero:

- Si, cuando ya la cuenta presenta saldos vencidos muy altos, se procede con el cobro de intereses. Actualmente se aplica una tasa de un 24% de interés.

Figura 8. Estado de cuenta con cobro de intereses moratorios.

TORCASA S.A.							
10:12:46 AM							
M671	Estado de Cuenta al 15-02-2021 en Colones			Pagina. 1			
Cliente:	019962 - SERRANO GUTIERREZ EFREN ASDRUBAL						
Teléfono:	22458-4882						
Interes Aplicado:	24%			Contacto: Efrén Asdrubal Serrano			
				Limite de Crédito:	300,000.00		
Factura Electrónica	Fecha	Vencimiento	Monto	Pendiente	Intereses	Días de atraso	
FA	00100001010000028334	26-05-2020	25-06-2020	234,739.99	136,900.31	21,447.72	235
FA	00100001010000033540	28-07-2020	27-08-2020	91,867.31	91,867.31	10,534.12	172
					TOTAL FACTURAS	228,767.62	
					TOTAL INTERESES	31,981.83	
					TOTAL POR PAGAR	260,749.45	

Fuente: TORCASA.

7. ¿En este momento la empresa tiene algún juicio o demanda por cuentas incobrables?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- No, en este momento no tenemos juicios, sin embargo, si hay cuentas por cobrar que se tienen que pasar por incobrables.

Respuesta del Gerente Financiero:

- No, actualmente no tenemos juicios por cuentas atrasadas.

8. ¿La empresa aplica arreglos de pago con clientes?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- Si claro, es una opción que se da para bajar los saldos de las cuentas, de parte de TORCASA, siempre se tiene la mejor de las intenciones para conciliar y llegar a arreglos de pago todo con el fin de saldar las cuentas.

Respuesta del Gerente Financiero:

- Por su puesto, de hecho, es una de las herramientas que se usa cuando la cuenta presenta un vencimiento importante, se le propone al cliente un arreglo de pago, por lo general con abonos semanales para cancelar lo adeudado.

9. ¿Utilizan algún documento en garantía para otorgar un crédito como letra de cambio o pagaré?

Respuesta de Crédito y Cobro:

- No, el único documento es la factura firmada por el cliente, es el respaldo para realizar el cobro.

Respuesta del Gerente Financiero:

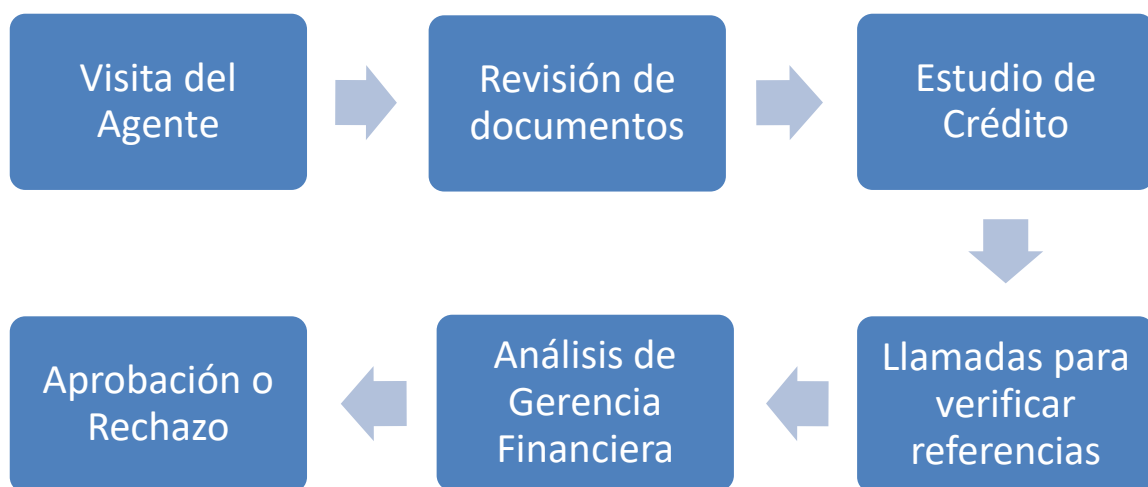
- Hace unos años atrás utilizábamos letra de cambio, sin embargo, actualmente se trabaja con la factura.

3.1.4 Analizar el procedimiento que sigue la empresa, en el momento de otorgar créditos a futuros clientes.

Para este objetivo, se van a analizar paso por paso los procedimientos que sigue la empresa TORCASA, cuando un cliente nuevo solicita la apertura de una línea de crédito. Cada paso fue descrito por el Departamento de Crédito y Cobro. Este proceso aplica tanto para personas físicas o jurídicas y es de conocimiento de todo el personal relacionado con ventas.

Se trata de que el proceso sea ágil, pero que garantice que los créditos son otorgados a futuros clientes confiables y, por política, no deben transcurrir más de tres días desde que los documentos son entregados a crédito y cobro para la apertura de la cuenta.

Figura 9. Proceso de apertura de cuentas de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

4.1.4.1 Visita del agente de ventas

El vendedor se presenta en el local del futuro cliente, se presenta, conoce al cliente y las instalaciones. En este punto, es muy importante que el agente valore toda la situación de espacio físico, que analice que tal se ve el local respecto a inventario y afluencia de público. Todas esas observaciones el agente las anota en el espacio de “comentario y recomendación del agente” del formulario de solicitud de crédito.

4.1.4.2 Revisión de documentos

Posterior a la visita del agente, se entrega al Departamento de Crédito y Cobro el formulario “Solicitud de Crédito” debidamente lleno, adicional a esto, se deben adjuntar personería jurídica (cuando aplique), fotocopia de la cédula jurídica o cédula física, según sea el caso y, para personas jurídicas, se solicita la copia de la cédula de identidad del representante legal. Si la empresa cuenta con algún tipo de exoneración del pago del impuesto sobre las ventas, también debe adjuntar el documento que lo respalde. Se pide que todos los documentos que entreguen sean legibles, en buen estado, en el caso de las personerías jurídicas, no deben exceder los tres meses de emitidas.

Todos estos documentos son revisados por el Departamento de Crédito y Cobro y, en caso de que falte alguno, no se realiza el estudio hasta que el agente aporte todo.

Figura 10. Formulario solicitud de crédito con información de futuro cliente.

TORCASA
TORNILLOS CENTROAMERICANOS S.A.

**SOLICITUD DE CREDITO
PARA PERSONA JURIDICA**

Razón Social JEM Ingeniería Electromecánica

Nombre Comercial: JEM Ingeniería Electromecánica

Dirección exacta del negocio Aljuela, Truu de la papa la tropicana 100 este, caso #7.

Cédula Jurídica N° 3101778762 Tel: 2430 1198

Actividad Comercial Electromecánica E-Mail Fact. Electrónica

Nombre Representante Legal Rafael Ferraro Sabonío Cédula N° 107190521

Nombre del Gerente General Rafael Ferraro Sabonío Cédula N° 10719-0521

PARA PERSONA FISICA

Nombre _____ Cédula N° _____

Nacionalidad _____ Tel: _____

Nombre del negocio _____ **E-Mail Fact. Electrónica** _____

Dirección del negocio _____

PERSONAS A CONTACTAR EN SU EMPRESA

Proveedor: _____ Tel: _____

Fax: _____ E-Mail _____

Encargados de Cuentas por Pagar: Rebeca Fuentes Villalobos Tel: 2430 1198

Fax: N/A E-Mail rfuentes@steel-cms.com

Utiliza Orden de Compra: SI () NO () Tramita facturas: SI () NO ()

Acepta el trámite con original () o copia () de la Orden de Compra

Lugar de Trámite vía correo Día de Trámite todos los días

Lugar de Pago Transferencia Día y Hora de Pago cada 15 días

REFERENCIAS COMERCIALES:

1. Mexichem CONTACTO: Marco Clore Tel: 2290 35 35

2. Adm. fijación y Soporte CONTACTO: Erick Millón Tel: 2290 46 58

1. Capns CONTACTO: Johnny Tel: 2519 50 00

Fuente: TORCASA.

4.1.4.3 Estudio de crédito

Una vez revisados los documentos, el encargado de Crédito y Cobro realiza un estudio de crédito, para lo cual utiliza la plataforma llamada Cero Riesgo. Cero Riesgo es una página web, la cual brinda información para elaborar análisis de crédito, ubicación de deudores morosos, estudios registrales en el Registro Civil y de la Propiedad, entre otros.

Para efectos de TORCASA, en este estudio, se revisan referencias positivas o negativas, datos como situación con la Caja Costarricense de Seguro Social, Ministerio de Hacienda, referencias de otros acreedores, vehículos o propiedades e información de planilla y cantidad de colaboradores activos.

Este análisis permite tener una visión más amplia del estado de futuro cliente, cuando son sociedades anónimas, asimismo, ayuda también ver la composición de la sociedad, y, tanto para personas físicas como jurídicas, detalla si tiene juicios pendientes y créditos hipotecarios.

Figura 11. Estudio realizado en Cero Riesgo a un futuro cliente.

Cero Riesgo

CERO RIESGO INFORMACION CREDITICIA DIGITALIZADA, S.A
 TIPO DE ESTUDIO: COMPLETO INMEDIATO (CI)
 NÚMERO DE ESTUDIO: 44577587
 FECHA DE SOLICITUD: 24-06-2021 12:14 PM
 CONTACTO: ARCE RODRIGUEZ SILVIA ANDREA

EVALUACION

REGLAS APLICADAS

RESULTADO DE LA EVALUACION: **PRE-APROBADO**

DESGLOSE DE REGLAS NO APROBADAS

DATOS GENERALES DE LA PERSONA INVESTIGADA

ECHA ACTUALIZACIÓN: 01-06-2021 VERSIONES SALAZAR VALLEJOS DE QUEPOS SOCIEDAD ANONIMA -101-301549	TELÉFONOS PROPIOS: I. 27777225 EMAILS: I. 1950salazar@ice.co.cr DIRECCIONES: 1. 200 M ESTE DE LAS OFICINAS DEL ICE <i>Puntarenas- QUEPOS</i> 2. PUNTARENAS, AGUIRRE, CIUDAD DE QUEPOS, 200 M ESTE DE LAS OFICINAS DEL ICE <i>Puntarenas- QUEPOS</i> 3. DE LAS OFICINAS DEL ICE 300 METROS AL ESTE. <i>Puntarenas- QUEPOS- QUEPOS</i>
IPO IDENTIFICACIÓN: SOCIEDADES MERCANTILES LASE IDENTIFICACIÓN: SOCIEDADES ANONIMAS OMO: 494, ASIENTO: 14774 ECHA INSCRIPCIÓN: 24-08-2001, ANTIGÜEDAD: 19 años 10 meses 14 días ECHA VENCIMIENTO: 24-08-2100, PLAZO SOCIAL: 99 AÑOS OMICILIO SOCIAL: PUNTARENAS, QUEPOS, PARRITA, BARRIO LOS ANGELES, DIAGONAL AL SALON DE LOS TESTIGOS DE JEHOVA.	
BJETO:	COMERCIALIZACION, DISTRIBUCION Y VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, COMERCIO, COMO BIENES RAICES, ACTIVIDAD TURISTICA, INDUSTRIA. PODRA FORMAR PARTE DE OTRAS SOCIEDADES, OTORGAR FIANZAS U OTRA CLASE DE GARANTIAS Y RECIBIR DONACIONES
EPRESENTACIÓN:	LA REPRESENTACION JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL LE CORRESPONDERA AL PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE Y TESORERO, PUDIENDO ACTUAR CONJUNTA O SEPARADAMENTE, CON FACULTADES DE APODERADOS GENERALISIMOS SIN LIMITACION DE SUMA CONFORME AL ARTICULO 1253 DEL CODIGO CIVIL, AS
ANTIDAD ACCIONES: 100 LASE ACCIÓN: ACCIONES COMUNES Y NOMINATIVAS IPO CAPITAL: SUSCRITO Y PAGADO IONEDA: COLONES, MONTO: 100,000.00	

INFORMACIÓN DE CONTRIBUYENTE

Administración tributaria ene obligaciones tributarias? tividad Económica	INVERSIONES SALAZAR VALLEJOS DE QUEPOS SOCIEDAD ANONIMA SI (523402) VENTA AL POR MENOR ARTÍCULOS DE FERRETERÍA PINTURAS MADERA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION
Código Descripción Fecha de inicio	Obligaciones 1 Régimen General

REPRESENTACIÓN / NOMBRAMIENTOS ULTIMA ACTUALIZACIÓN: 01-06-2021

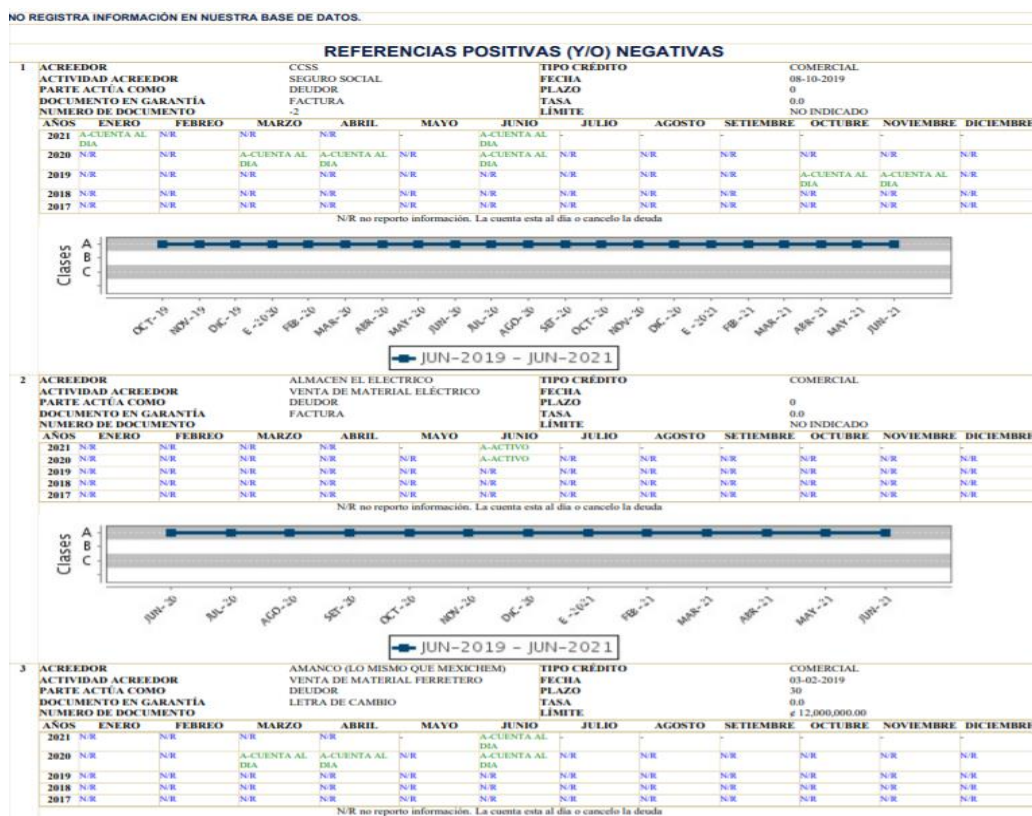
IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	PUESTO	FECHA INSCRIPCIÓN
0092-0648	JESUS SALAZAR VALLEJOS	PRESIDENTE	14-07-2006
<i>nombre Registrado en padrón nacional para esta cedula: 6-0092-0648 SALAZAR VALLEJOS JESUS NICANOR DE JESUS</i>			
0149-0235	ELMER SALAZAR VALLEJOS	VICEPRESIDENTE	14-07-2006
<i>nombre Registrado en padrón nacional para esta cedula: 6-0149-0235 SALAZAR VALLEJOS ELMER GIOVANNI</i>			
0443-0544	AMADO SALAZAR SALAZAR	TESORERO	14-07-2006
0162-0911	ADA RUTH SALAZAR VALLEJOS	SECRETARIO	14-07-2006
0036-0173	MARIA PETRONILA VALLEJOS ROSALES	FISCAL	14-07-2006
0050-0705	SALVADOR OROZCO TREJOS	AGENTE RESIDENTE	14-07-2006

Fuente: Cero Riesgo página web.

4.1.4.4 Verificación de referencias

En el formulario de “Solicitud de Crédito”, se le solicita al cliente anotar al menos tres referencias comerciales. El Departamento de Crédito y Cobro se encarga de llamar a cada contacto que suministró el cliente y adicional a estas, se verifican las referencias comerciales que brinda la plataforma de Cero Riesgo y se analiza el comportamiento crediticio con otros proveedores.

Figura 12. Estudio de referencias comerciales en plataforma de Cero Riesgo.



Fuente: Cero Riesgo página web.

4.1.4.5 Análisis de Gerencia Financiera

Una vez que el Departamento de Crédito y Cobro revisa los documentos y las referencias del futuro cliente, entrega todos los documentos al Gerente Financiero, este revisa los documentos y se reúne con el encargado de Crédito y Cobro y con el agente de ventas para analizar los datos obtenidos.

4.1.4.6 Aprobación o rechazo

El Gerente Financiero, después de la revisión y análisis de los documentos, es quien decide si aprueba o rechaza el crédito, además asigna el límite de crédito en caso de ser aprobado. Es importante señalar que la empresa tiene como política un plazo máximo de tres días hábiles, desde el momento que el Departamento de Crédito y Cobro recibe los documentos para determinar si se aprueba o rechaza el crédito.

Figura 13. Crédito aprobado para cliente con firma del Gerente Financiero.

USO EXCLUSIVO DE TORCASA

Comentario y Recomendación del Agente:

Maderas San Antonio, Cristian Camacho. Pajousta de maderas
cuenta con aserradero.

Actualmente le rendimos de contado. 1 empleado en la finca.

Local block y peeling, 20 m x 40 aprox.

Provincia: Costa Rica Cantón: Costa Rica

Distrito: Carabobe Barrio: _____

Sector: _____


Actividad: Maderas y artículos de finca

MONTO DE CREDITO SOLICITADO: € 350.000

EBU

Agente Ventas Encargado de Crédito y Cobros

MONTO DE CREDITO APROBADO: € 200.000 = FECHA 7-07-21

LINEA DE CREDITO APROBADA POR: 

Fuente: TORCASA.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis de datos

Esta investigación está fundamentada en el análisis de las cuentas con vencimientos mayores a noventa días y la afectación sufrida económicamente por la Pandemia del COVID-19 de los clientes de TORCASA.

Para el mes de mayo de 2021, las cuentas por cobrar mayores a noventa días suman un total de ¢62 369 364,67 (sesenta y dos millones trescientos sesenta y nueve mil trescientos sesenta y cuatro colones con sesenta y siete céntimos), una cifra muy importante que la empresa necesita recuperar en tiempos donde el país atraviesa una incertidumbre económica muy fuerte por causa de la pandemia, la cual, según datos del Ministerio de Salud de Costa Rica, al 13 mayo 2021, se registra un total de 279 926 (doscientos setenta y nueve mil novecientos veintiséis) contagios desde el primer caso activo en marzo de 2020.

Basado en ese escenario es que se analiza la situación la morosidad que presentan los clientes de crédito, cuáles son los métodos más efectivos de cobranza en esta situación y cómo trabajar a futuro al otorgar créditos a nuevos clientes, pensando en una reactivación económica a nivel país que beneficie a la empresa, logrando disminuir la morosidad en sus cuentas por cobrar.

5.2 Hallazgos

Según los objetivos específicos de esta investigación, se detallan los siguientes hallazgos. Es importante aclarar que el objetivo específico E, se desarrolla en el capítulo número 7 como parte de la propuesta.

- Para el objetivo A, que pretende identificar cada cliente con vencimientos mayores a los noventa días, analizando su ubicación geográfica y clasificación, se obtiene como resultado que, al 31 de mayo de 2021, las cuentas por cobrar mayores a noventa días suman un total de $\text{¢}62\,369\,364,67$ (sesenta y dos millones trescientos sesenta y nueve mil trescientos sesenta y cuatro colones con sesenta y siete céntimos), lo que representa un 13 % de toda la cartera a crédito, que, para ese mes, suma un total de $\text{¢}491\,939\,095,86$ (cuatrocientos noventa y un millones novecientos treinta y nueve mil noventa y cinco colones con ochenta y seis céntimos).

Además, el estudio indica que ese 13 % está compuesto por un total de 77 clientes, de los cuales, basados en la ubicación geográfica del local comercial, se clasificaron por región socioeconómica, arrojando como resultado que, en la Región Central, se ubican 47 clientes, esto quiere decir que un 61 % de las cuentas por cobrar mayores a 90 días de TORCASA, se encuentran ubicadas en la Región Central de Costa Rica.

También, de ese análisis, basado en la clasificación de los clientes, se obtiene que, de los 77 clientes con vencimientos mayores a noventa días, 55 pertenecen al área ferretera. Lo que, en términos porcentuales, quiere decir que un 71,43 % de los clientes con vencimientos mayores a noventa días son ferreterías.

- Respecto al objetivo B, en el cual se analiza la necesidad por parte de los clientes de aumentar los límites de crédito o bien los plazos, se realizó una encuesta a los seis agentes de ventas que laboran para TORCASA, en donde las respuestas de todos, dejan ver que, si bien es cierto, al día de hoy, todos los clientes se mantienen trabajando, algunos han sufrido cierres temporales y se han acogido a las medidas que brindó el Gobierno de Costa Rica, como, por ejemplo, la reducción de jornada laboral a sus colaboradores, esto se traduce en que algunos de los clientes, ajustaron sus jornadas de trabajo, por lo que debieron demostrar ante el Ministerio de Trabajo de Costa Rica (ente encargado de autorizar la reducción de jornadas), que estaban sufriendo una afectación económica importante en medio de la pandemia por el COVID-19.

Asimismo, la mayoría contestó que sí han detectado un aumento en la morosidad de sus clientes debido a la pandemia, lo cual también se confirma al revisar el reporte de antigüedad de saldos de TORCASA, el cual, a mayo de 2020, presentaba un total de ¢52 045 497,91 (cincuenta y dos millones cuarenta y cinco mil cuatrocientos noventa y siete colones con noventa y un céntimos) en las cuentas por cobrar mayores a noventa días, lo cual demuestra que hay un aumento de ¢10 323 866,76 (diez millones trescientos veintitrés mil ochocientos

sesenta y seis colones con setenta y seis céntimos), comparado a mayo de 2021.

De la encuesta, se concluye también que, según los agentes, sus clientes prefieren un aumento en el plazo para pagar las facturas, actualmente, la gran mayoría de los clientes tienen asignado un plazo de 30 días, sin embargo, analizando el periodo medio de cobro de la empresa a mayo de 2021, es de 66 días, lo que demuestra que, efectivamente, los clientes toman incluso el doble del tiempo de crédito para pagar sus facturas.

Figura 14. Periodo medio de cobro.

Periodo Medio de Cobro Torcasa Mayo 2021

<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	
(VENTAS ANUALES /365)	
<u>491,939,095.86</u>	66.32 días
(2,607,431,876/365)	

Fuente: Elaboración propia.

- Para el objetivo C, se realiza una entrevista al Gerente Financiero y al encargado del Departamento de Crédito y Cobro, esto con el fin de analizar los métodos de cobranza a clientes con alto vencimiento.

De esta entrevista, se logró determinar que, si bien es cierto, las respuestas tanto de la Gerencia Financiera como de Crédito y Cobro se asemejan mucho, hay puntos importantes que falta mayor supervisión de la gerencia, por ejemplo, se pregunta si hay algún procedimiento establecido para el envío de estados de cuenta y por parte de la gerencia, nada más cita que es una tarea que

corresponde a crédito y cobro, pero no tienen claro si se sigue algún procedimiento o no.

Otro punto importante es que el cobro de intereses moratorios no tiene una política definida, tanto crédito y cobro como la gerencia afirman que sí se cobran intereses moratorios, pero lo único que tienen definido es tasa de interés de un 24 % y que lo aplican a clientes con más de cien días de atraso, sin embargo, no es algo que se aplique a todos los clientes con esos vencimientos; por el contrario, el cobro de intereses moratorios lo manejan como una excepción y es casi de los últimos pasos que utilizan cuando una cuenta presenta un atraso muy alto.

- El objetivo D analiza el procedimiento que sigue la empresa en el momento de otorgar un crédito a un nuevo cliente.

Para este análisis, se contó con la información suministrada por el departamento de crédito y cobro y por medio de los agentes de ventas. Si bien es cierto, hay un procedimiento claro y establecido, se logró determinar que la empresa utiliza una plataforma web para hacer estudios de crédito, no obstante, para todos los clientes, se utiliza el mismo tipo de estudio llamado “completo inmediato”, pero la plataforma permite hacer otro tipo de estudio llamado “completo actualizado”, el cual tiene un costo mayor al que utiliza la empresa actualmente (según información suministrada por Cero Riesgo, los estudios llamados “completos inmediatos” tienen un costo de \$3 y el estudio llamado “completo actualizado” tiene un costo de \$8,75), sin embargo, las referencias comerciales que se generan en este reporte están actualizadas. Con el reporte “completo inmediato”

que actualmente utiliza la empresa, las referencias muchas veces son incluso de años anteriores, por lo que se está basando la aprobación de un crédito en referencias no actualizadas.

Otro de los hallazgos fue que el formulario de “Solicitud de Crédito” trae un espacio para completar por el agente llamado “Comentario y Recomendación del agente”. Este espacio todos los agentes lo completan, pero con información muy básica y no se detectó que los comentarios que anotan son determinantes para aprobar o denegar el crédito. En la mayoría de los formularios de solicitud de crédito revisados, los agentes básicamente anotaban cuántos empleados tiene el negocio, un aproximado de los metros cuadrados del local y a qué se dedican; en resumen, son datos muy básicos que no aportan mucho para decidir si se aprueba o no el crédito.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La pandemia de la COVID-19 trajo consigo un efecto devastador en la salud de los habitantes y un gran golpe económico para todas las naciones en general. Cierres de fronteras, restricciones vehiculares, cancelaciones de eventos, cierres de locales comerciales y reducciones de jornadas de trabajo fueron algunas de las medidas tomadas no solo en Costa Rica, sino también en la gran mayoría de países, lo cual salvaguardaba la salud de las personas, pero inevitablemente generó un impacto negativo en las economías.

Reactivar una economía no es tema fácil, cuando aún la pandemia no ha quedado en el pasado, sin embargo, según el Índice Mensual de la Actividad Económica, del Banco Central del Costa Rica, a mayo de 2021, el sector Construcción pasó de un 1.8% en mayo de 2020 a un 3,8 % en mayo de 2021, y en generar el IMAE pasó de tener en mayo 2020 un -7 0 % a un 7,9 % en el mismo mes, pero del 2021.

Dado lo anterior y con base en la investigación realizada en esta tesis, se concluye que proyectar una recuperación de cuentas por cobrar con vencimientos altos, aunque aún no será tarea sencilla, es factible, siempre y cuando, la empresa tenga procedimientos de cobro bien definidos, respaldos de documentos, arreglos de pago y un equipo comprometido para realizar la gestión de cobro.

6.1.2 Conclusión general

Basado en el objetivo general de la investigación: “Determinar las medidas necesarias para reducir las cuentas por cobrar vencidas a más de noventa días en la empresa TORCASA, en el año 2021” y mediante el análisis de los reportes de antigüedad de saldos de la cartera de clientes de crédito, se logró determinar que la empresa TORCASA actualmente tiene una suma de dinero muy significativa por cobrar con plazo mayor a noventa días.

La pandemia por la COVID-19 ha sido un factor influyente en que los vencimientos aumentarán, sin embargo, al cierre del primer semestre del 2021, todos los clientes con saldos pendientes se encuentran trabajando, por lo que se espera que estas cuentas se puedan recuperar, sin embargo, la empresa debe realizar una mayor gestión de cobro, antes de que las cuentas alcancen vencimientos tan altos, crear nuevas políticas de cobro, tales como la implementación de intereses moratorios, esto con el fin de penalizar los pagos atrasados y, por otro lado, incentivar en los clientes los pagos anticipados al vencimiento aplicando descuentos por pronto pago por ejemplo.

6.1.3 Conclusiones específicas

Basado en los objetivos específicos de la investigación, se concluye:

- a) Identificar cada cliente con vencimiento mayor a noventa días, estudiando su ubicación geográfica, clasificación (Ferretería, Empresa Constructora o Industria), y demás factores de importancia para la recuperación del monto por cobrar.

Se logró determinar que un 13 % del total del monto por cobrar de las ventas a crédito de TORCASA tiene un vencimiento mayor a los 90 días. También se determinó que son un total de 77 clientes que presentan atrasos con más de 90 días y que, de esos 77 clientes, 55 son ferreterías, por lo que es necesario intensificar los esfuerzos de cobro en el área ferretera, si bien es cierto, las ferreterías son las que generan mayor venta, también generan mayor morosidad a la cartera, por lo que se concluye que, enfocándose este sector, se puede mantener el buen nivel de ventas y reducir los vencimientos.

- b) Analizar las necesidades de plazos y límite de crédito para clientes morosos.

Revisando el periodo medio de cobro de la empresa, actualmente TORCASA tarda 66,32 días en recuperar sus cuentas por cobrar, sin embargo, a los clientes lo que se les asigna en el momento de otorgar el crédito, son treinta días de plazo.

Según las encuestas aplicadas a los agentes de ventas de TORCASA y a las entrevistas realizadas al Gerente Financiero y al responsable de Cuentas por Cobrar, los clientes agradecerían un aumento en el límite de crédito, sin embargo, antes de otorgar este beneficio, es muy importante hacer estudios de crédito, revisar las referencias comerciales y analizar la capacidad de endeudamiento de cada cliente.

c) Evaluar los métodos de cobranza a clientes con alto vencimiento.

Actualmente, la empresa tiene un departamento de crédito y cobro muy bien estructurado, no obstante, es necesario realizar cambios en los métodos de cobro. Por ejemplo, se determinó que TORCASA no realiza cobro de intereses moratorios a clientes con altos vencimientos.

También se determinó que muchas veces, se despacha mercadería a clientes que tienen vencimientos altos. No se tiene claro en qué momento se debe cerrar la cuenta de un cliente moroso. De igual manera, se logró analizar que no se cuenta con un procedimiento establecido para el envío de estados de cuenta.

d) Analizar el procedimiento que sigue la empresa, en el momento de otorgar créditos a futuros clientes.

Para efectos de este objetivo, se determinó que la empresa debe revisar no sólo los procedimientos de cuentas por cobrar, sino también los procedimientos que realiza al otorgar nuevos créditos, lo que permitiría a la detectar clientes con malas referencias. desde antes de aprobar un crédito.

Se analizó que el formulario de “Solicitud de Crédito” debe incluir mayor información, sobre todo del punto de vista del agente, quien tiene acceso a las instalaciones del cliente y capacitarse mejor en el manejo de la plataforma de estudios de crédito.

6.2 Limitaciones

1. Dado que los agentes de ventas, por lo general, se encuentran en ruta, fue un poco complicado poder contactarlos para llenar la encuesta.
2. El acceso a la información de la situación económica durante la pandemia del área ferretera en general en Costa Rica fue complicada de conseguir.
3. Disponibilidad de tiempo por parte del encargado del Departamento de Crédito y Cobro, puesto que es una sola persona que se encarga del departamento y las consultas se realizaron en la jornada de trabajo.

6.3 Recomendaciones

A continuación, se mencionan las recomendaciones resultantes del análisis efectuado:

- Se recomienda la revisión de los procedimientos para envíos de estados de cuenta a los clientes, incluso desde antes que venzan las facturas, esto con el fin de hacer una buena gestión de cobro.

TORCASA utiliza un software llamado PCGraf, este es un sistema que abarca todos los auxiliares de la empresa (ventas, inventarios, cuentas por cobrar, contabilidad), por lo que es posible realizar un envío masivo de información a los clientes siempre y cuando se cuenta con la información actualizada en la ficha de cada cliente, de igual

manera, el sistema permite “programar” los envíos de estados de cuenta o información general a los clientes, por lo que se recomienda utilizar estas herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación con los clientes.

- Por otro lado, se recomienda supervisar con mayor atención la cartera de clientes de ferretería, ya que estos son los que presentan mayor vencimiento en sus cuentas por pagar.

El área ferretera es la más fuerte para TORCASA, es necesario que los departamentos de ventas, financiero y cuentas por cobrar analicen estrategias que permitan continuar con una buena relación comercial con este sector de clientes, pero, al mismo tiempo, incentivar que estos paguen al vencimiento. Si se logra que los clientes del área ferretera paguen a tiempo, el periodo medio de cobro se reduciría significativamente, ya que para el periodo 2020, las ventas anuales de ferretería representaron un 42 % del total de las ventas a crédito, seguido por la industria con un 38 % y el sector construcción 19 %.

- Adicionalmente, se sugiere la constante capacitación del personal de crédito y cobro en la plataforma que utiliza la empresa para realizar los estudios de crédito.

La empresa utiliza la plataforma digital llamada Cero Riesgo, sin embargo, el reporte para análisis de crédito que utilizan es el más básico, por lo que se sugiere se capaciten más en la herramienta y se

pueda obtener un mayor provecho y realizar los estudios de crédito a futuros clientes con un mejor panorama del historial crediticio.

- Asimismo, se recomienda una mayor comunicación entre la Gerencia Financiera y el Departamento de Crédito y Cobro, para que esta tenga claro la forma en la que se realizan todos los procedimientos del cobro dentro de la organización.

En la investigación, se detectó que la Gerencia Financiera, quien es la encargada de supervisar al Departamento de Cobros, no conoce muchos de los procedimientos que realizan en la gestión de cobro.

Se recomienda una reunión de, al menos, una vez a la semana, donde Crédito y Cobro le reporte a la Gerencia, toda la situación de la cartera de crédito, proyecciones de cobro y cuentas difíciles de recuperar y el manejo que le es está dando a estas. De esa manera, la gerencia puede tener mayor claridad de la recuperación de las cuentas por cobrar más oportunamente y así proyectar sus flujos de caja, pues, actualmente, la gerencia se reúne una más una vez al mes.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

En el siguiente capítulo, se procederá a desarrollar el objetivo específico E de la investigación, en el cual se pretende implementar una estrategia que permita la reducción de los saldos de cuentas por cobrar mayores a noventa días de vencidas para la empresa TORCASA.

7.1 Nombre de la propuesta

Propuesta para la recuperación de cuentas por cobrar con saldos mayores a noventa días de vencidas de la empresa TORCASA.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Se desarrolla en la empresa TORCASA, ubicada en San José, Costa Rica, con las cuentas por cobrar que presentan vencimientos mayores a los noventa días.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

7.3.1 Objetivo general

Implementar nuevas estrategias de cobro y aprobación de créditos, que permitan a la empresa TORCASA lograr una reducción en sus cuentas por cobrar con altos vencimientos.

7.3.2 Objetivos específicos

- Crear un manual de políticas y procedimientos en el Departamento de Crédito y Cobro, que permita definir los procesos para envíos de estados

de cuenta, cobro de intereses moratorios y planes de pago para clientes con vencimiento mayor a noventa días.

- Capacitar al personal de Crédito y Cobro para utilizar de una manera más eficiente la plataforma de análisis de crédito llama Cero Riesgo.
- Actualizar el formulario de “Solicitud de Crédito” que actualmente se utiliza para que el Departamento de Crédito y Cobro y la Gerencia Financiera tengan mayor información a la hora de aprobar o rechazar un futuro crédito.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

A continuación, se presenta el cronograma de actividades, así como los responsables de la implementación.

Tabla 19. Cronograma de actividades para implementar propuesta.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	DURACIÓN DÍAS (LABORABLES)	Duración Horas
Elaborar un procedimiento para envío de estados de cuenta a clientes con vencimientos importantes	Departamento de Crédito y Cobro	01-06-2021	03-06-2021	3	9 horas
Crear una política para cobro de intereses moratorios	Departamento de Crédito y Cobro con supervisión de la Gerencia Financiera	04-06-2021	05-06-2021	2	6 horas
Crear una política para aplicar descuentos por pronto pago	Departamento de Crédito y Cobro con supervisión de la Gerencia Financiera	07-06-2021	08-06-2021	2	6 horas
Crear una política para elaborar planes de pago a clientes con vencimientos mayores a noventa días	Departamento de Crédito y Cobro con supervisión de la Gerencia Financiera	09-06-2021	10-06-2021	2	6 horas
Capacitación por parte de Cero Riesgo para optimizar el uso de la plataforma para estudios de crédito	Alberto Hernández, Servicio al Cliente de Cero Riesgo	11-06-2021	11-06-2021	1	1 hora
Actualizar el formulario de solicitud de crédito para nuevos clientes	Departamento de Crédito y Cobro	14-06-2021	14-06-2021	1	3 horas

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

El presupuesto para TORCASA para la implementación sería 0,00 colones, ya que sería implementado por la investigadora y el Departamento de Crédito y Cobro, siempre con la supervisión de la Gerencia Financiera. Para efectos de la capacitación para el uso de la plataforma de consulta crediticia, la compañía Cero Riesgo S.A. no cobra, por lo que las capacitaciones no tendrían ningún costo para TORCASA.

7.6 Descripción detallada de las fases de la propuesta

A continuación, se detallan cada una de las actividades que se plantean en la propuesta. Esta descripción se realiza con la finalidad de ofrecer una solución a los hallazgos y las conclusiones obtenidos a lo largo de la investigación.

7.6.1 Actividad 1. Elaborar un procedimiento para envío de estados de cuenta a clientes con vencimientos importantes

El envío de los estados de cuenta oportunamente a los clientes permite que estos tengan a mano la información de la cuenta por pagar. Es importante tener un procedimiento para el envío de los estados de cuenta, de esta manera, los clientes manejan información actualizada de lo que adeudan.

Plan de acción

- Actualizar en el catálogo de los clientes de crédito, la información relacionada con los días establecidos para pago, correos electrónicos y números de teléfono.

- Teniendo claro el día de pago, hacer un calendario para envío de estados de cuenta; con este calendario, programar un día de antes de que los clientes paguen el envío del estado de cuenta.

7.6.2 Actividad 2. Crear una política para cobro de intereses moratorios.

Los intereses moratorios tienen por finalidad indemnizar la mora en el pago. Esta es una herramienta que, de algún modo, castiga a los clientes que exceden el plazo límite para el pago de las facturas.

Plan de acción

- Se propone que se aplique a todos los clientes con vencimientos mayores a los noventa días.
- La tasa por cobro de intereses moratorios será de un 24 %.
- Se debe informar a todo el personal encargado de ventas.
- Incluir en la factura de crédito una leyenda donde indique que posterior a los 90 días de vencida la factura, se procederá con el cobro de los intereses, esto con el fin de que los clientes tengan conocimiento de la nueva política.

7.6.3 Actividad 3. Crear una política para aplicar descuentos por pronto pago.

Los descuentos por pronto pago pueden servir como una estimulación para fomentar el pago de las facturas incluso antes de que venza el plazo establecido.

Plan de acción

- Se propone aplicar un 2 % de descuento para las facturas canceladas diez días antes de su vencimiento y un 5 % de descuento para aplicar a las facturas canceladas quince días antes de su vencimiento.
- Se debe informar a todo el personal encargado de ventas.
- Se recomienda incluir en la factura de crédito una leyenda donde indique las condiciones especiales de descuento por pronto pago.

7.6.4 Actividad 4. Crear una política para crear planes de pago a clientes con vencimientos mayores a noventa días.

Cuando los vencimientos superan los noventa días, se recomienda negociar con el cliente para proponerle llegar a un arreglo de pago y, de esta manera, poder ir saldando la cuenta.

Plan de acción

- Negociar con el cliente abonos semanales que permitan ir bajando el saldo de la cuenta.
- Es importante contemplar que, para saldos mayores a noventa días, se van a cobrar intereses moratorios, por lo que se deben contemplar en el plan de pagos.
- Una vez cancelada la deuda, se recomienda hacer un nuevo estudio de crédito para valorar la situación crediticia de ese cliente y puede continuar como cliente con un crédito o bien cerrarlo definitivamente.

7.6.5 Actividad 4. Capacitación por parte de Cero Riesgo para optimizar el uso de la plataforma para estudios de crédito.

Actualmente, la empresa TORCASA utiliza la plataforma digital Cero Riesgo para realizar los estudios de crédito, sin embargo, el uso que se le da es muy básico.

Plan de acción

- El señor Alberto Hernández es el ejecutivo de servicio al cliente encargado de la cuenta de TORCASA en la plataforma Cero Riesgo, él brinda capacitaciones de una hora, donde enseña a utilizar todas las herramientas de las que se dispone para realizar análisis de crédito y reportes de personas físicas o jurídicas que le adeudan dinero a TORCASA.

7.6.6 Actividad 5. Actualizar el formulario de Solicitud de Crédito para nuevos clientes.

Actualmente, la empresa TORCASA utiliza un formulario de “Solicitud de Crédito”, el cual completan los futuros clientes, sin embargo, se detectó que, muchas veces, la información que se coloca, sobre todo por parte de los agentes de ventas es muy básica. El agente de ventas es quien tiene contacto directo con el cliente, con el local y con el entorno en general, por lo que es muy importante enfatizar en una buena recomendación por parte de ellos.

Plan de acción

- Actualizar el formulario de solicitud de crédito, donde muestre como campos obligatorios de completar por parte del cliente la siguiente información:
 - ✓ Cantidad de empleados.
 - ✓ Metros cuadrados del local (puede ser aproximado).
 - ✓ Indicar si el local es propio o alquilado.
 - ✓ Adjuntar fotos del local.
 - ✓ Indicar si están ubicados en un punto estratégico (cerca de escuelas, hospitales, farmacias, mercados, calle con alto tránsito).
 - ✓ Indicar movimiento en general, si se aprecia visita de clientes y el inventario que manejan.

Referencias

- Álvarez, R. T. (2021). *COVID-19 ahonda crisis del sector construcción*. Recuperado de Cámara Costarricense de la Construcción: <https://www.construccion.co.cr/Post/Detalle/44675/covid-19-ahonda-crisis-del-sector-construccion>
- Banco Central de Costa Rica. (1 2021). *Índice Mensual de Actividad Económica*. Recuperado de Banco Central de Costa Rica: https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Sector%20Indices%20de%20Precios%20y%20de%20Cantidad/IMAE_ENERO_2021.pdf
- Barquero , J. D., Rodríguez de Llauder, C., Barquero, M., y Huertas , F. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Brachfield, P. (2012). *Brachfield Credit & Risk Consultants*. Recuperado de Los riesgos del crédito comercial: [https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/los-riesgos-del-credito-comercial/#:~:text=Los%20riesgos%20del%20cr%C3%A9dito%20comercial%20son%20los%20derivados%20de%20las,cr%C3%A9ditos%20con%20retraso%20\(cr%C3%A9ditos%20morosos\)](https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/los-riesgos-del-credito-comercial/#:~:text=Los%20riesgos%20del%20cr%C3%A9dito%20comercial%20son%20los%20derivados%20de%20las,cr%C3%A9ditos%20con%20retraso%20(cr%C3%A9ditos%20morosos))
- Caurin, J. (2016). *Economía Simple.net*. Recuperado de Definición de Departamento : <https://www.economiasimple.net/glosario/departamento>
- Central América Data. (2016). *Las ferreterías crecen en Costa Rica*. Recuperado de CentralAméricaData.com Información de Negocios:

https://m.centralamericadata.com/es/article/home/Las_ferreteras_crecen_en_Costa_Rica

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.

DIYinternational. (2020). *Spanish market recovers further with 19 per cent sales increase*. Recuperado de DIYINTERNATIONAL.COM: <https://www.diyinternational.com/home/news/article/spanish-market-recovers-further-with-19-per-cent-sales-increase/>

Durán, Y. (2012). Administración del Inventario: Elemento clave para la optimización de las utilidades de las empresas. *Visión Gerencial*, 55.

Fernández Mora, E. (11 de octubre de 2015). Periódico El Financiero. *Ferreterías afianzan su crecimiento*.

Fischer, L., y Espejo, J. (2016). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.

Forbes Staff. (10 de Diciembre de 2020). *Sector industrial señala retos para la reactivación económica en Costa Rica*. Recuperado de Forbes Centroamérica: <https://forbescentroamerica.com>

García, J. (06 de 22 de 2020). *La pandemia del desempleo*. Recuperado de INCAE Business School: <https://www.incae.edu/es/blog/2020/06/22/la-pandemia-del-desempleo.html>

Gil, S. (2015). *Competencia*. Recuperado de Economipedia: <https://economipedia.com/>

Gitman, L., y Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones*. Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado de Regiones Socioeconómicas de Costa Rica: https://es.wikipedia.org/wiki/Regiones_socioecon%C3%B3micas_de_Costa_Rica

Jordá, C. (2021). La morosidad amenaza la supervivencia del 10% de las empresas. *Libre Mercado España*.

Mejía Navarro, M. (2012). *Técnicas de Ventas*. Estado de México: Red Tercer Milenio.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2021). *Pymes Costa Rica*. Recuperado de <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1#:~:text=Se%20entiende%20por%20peque%C3%B1as%20y,agropecuarias%20que%20desarrollen%20actividades%20de>

Monge González, R. (01 de 2009). *Banca de desarrollo y PYMES en Costa Rica*. Recuperado de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5185>

Morales Castro, A., y Morales Castro, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.

Perfiles Santa Martha. (2020). *La maravillosa historia de las ferreterías*. Recuperado de Perfiles Santa Martha: <https://perfilessantamartha.com.mx/2020/03/14/la-maravillosa-historia-de-las-ferreterias-2/>

Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Gestión 2000.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2020). Recuperado de PROCOMER: <https://www.procomer.com/noticia/exportador-noticia/programa-alivio-ya-tiene-beneficiarios-200-pymes-pueden-disponer-de-fondos-no-reembolsables-y-acompanamiento-empresarial-para-la-continuidad-de-sus-negocios/>

Ministerio de Educación Pública. (s.f.). *Regiones socioeconómicas de Costa Rica*. Recuperado de Educatico: <https://www.mep.go.cr/educatico/recurso-interactivo/regiones-socioeconomicas-costa-rica>

Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Romero, R. (1997). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.

Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de Control Interno*. Pearson Educación.

Schwartz, M. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32, 247-262.

Superintendencia General de Entidades Financieras. (2019). *Reglamento para la calificación de deudores*. Recuperado de SUGEF: [https://www.sugef.fi.cr/ver/normativa/normativa_vigente/SUGEF%201-05%20\(v71%2005%20de%20febrero%20de%202021\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/ver/normativa/normativa_vigente/SUGEF%201-05%20(v71%2005%20de%20febrero%20de%202021).pdf)

Ulate, H. (09 de 06 de 2020). *Covid-19 trae incremento de ventas a ferreteros*.

Recuperado de TYT Tuercas y Tornillos la Revista Ferretera:

<https://tytenlinea.com/covid-19-trae-incremento-de-ventas-a-ferreteros/>

Vivas Márquez, G. (2010). *Satisfacción de los Clientes*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.

Wikipedia. (s.f.). *Ferretería*. Recuperado de Wikipedia La Enciclopedia Libre:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Ferreter%C3%ADa>

Wikipedia. (s.f.). *Pandemia de COVID-19*. Recuperado de Wikipedia La

Enciclopedia Libre: https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19

World Trade Organization. (2020). *Trade shows signs of rebound from COVID-19,*

recovery still uncertain. Recuperado de World Trade Organization:

https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr862_e.htm

ANEXOS

ANEXO 1



ENCUESTA

Esta encuesta se efectúa como parte de una investigación de tesis de la Universidad Hispanoamericana, de antemano se le agradece su atención para responder. La información recolectada será tratada con la confidencialidad del caso y es únicamente para uso exclusivo de esta investigación.

Indicaciones generales. Responda de manera veraz y completa todas las preguntas que se le presentan a continuación.

1. ¿Con cuánta frecuencia visita a un mismo cliente en un mes?
 - (a) Una vez por semana
 - (b) Cada quince días.
 - (c) Una vez al mes.
2. Mensualmente, ¿con qué frecuencia recibe estados de cuenta, facturas, notas de crédito y otros documentos que requiera para cobrar a sus clientes?
 - (a) Diariamente.
 - (b) Semanalmente
 - (c) Una vez al mes.
3. ¿Cuál es la forma de pago más utilizada por sus clientes?
 - (a) Transferencia de fondos electrónica (incluye SinpeMóvil).

- (b) Efectivo.
 - (c) Cheque.
4. Desde el inicio de la pandemia, ¿su cartera de clientes ha experimentado un aumento en la morosidad de las cuentas?
- (a) Si, la morosidad ha aumentado como consecuencia de la pandemia.
 - (b) No, la pandemia no ha afectado la recuperación de cuentas.
 - (c) No se ha analizado la relación entre la pandemia y las cuentas por cobrar.
5. ¿Alguno de sus clientes le ha solicitado condiciones especiales de crédito o de precios debido a la pandemia?
- (a) Si, algunos clientes han solicitado expresamente condiciones especiales por la pandemia.
 - (b) No, ningún cliente ha realizado solicitudes de este tipo.
6. ¿Cuál de estas opciones considera que puede ser una motivación para que sus clientes paguen las facturas al vencimiento o inclusive antes?
- (a) Descuentos por pronto pago.
 - (b) Aumento del límite de crédito para poder despachar más mercadería de lo que actualmente se le da.
 - (c) Aumento de los días de crédito.
 - (d) Otros: _____.

7. ¿Conoce usted si alguna empresa competencia directa de TORCASA, brinda a los clientes algún beneficio respecto al crédito producto de la pandemia? Si su respuesta es positiva, favor anotar cuáles beneficios conoce.
- (a) Si, ¿Cuáles? _____.
- (b) No, no tengo conocimiento.
8. ¿Tiene conocimiento si alguno de sus clientes ha aplicado alguna de las siguientes medidas aprobadas por el Ministerio de Trabajo ante el COVID-19?
- (a) Reducción de jornada laboral.
- (b) Suspensión temporal del contrato de trabajo.
- (c) No tengo conocimiento de que algún cliente haya aplicado estas medidas.
9. Como consecuencia de la pandemia, ¿alguno de sus clientes ha cerrado definitivamente el negocio?
- (a) Si, hay clientes que han cerrado.
- (b) No, al día de hoy todos los clientes de mi cartera siguen operando.
10. ¿Cuál de las siguientes medidas tomadas por el Gobierno de la República de Costa Rica ante el COVID-19, cree que ha afectado las ventas de sus clientes?
- (a) Restricción Vehicular.

(b) Horarios de cierre de locales comerciales.

(c) Ninguna de las anteriores.

11. ¿Considera usted que la industria a la que pertenece su cartera de clientes (ferretería, construcción), tendrá mayor reactivación en el año 2022?

(a) Si, el sector muestra señales claras de mejoría.

(b) No, aún está muy complicado.

(c) Es incierto.

12. ¿Alguna de las cuentas por cobrar que actualmente tiene su cartera tendrá que ser clasificada como incobrable?

(a) Si, tengo clientes que definitivamente no pagarán.

(b) No, aún hay posibilidades de que todos paguen.

ANEXO 2



ENTREVISTA

Esta encuesta se efectúa como parte de una investigación de tesis de la Universidad Hispanoamericana, de antemano se le agradece su atención para responder. La información recolectada será tratada con la confidencialidad del caso y es únicamente para uso exclusivo de esta investigación.

1. ¿Con qué frecuencia se reúne el Departamento de Crédito y Cobro con los Agentes de Ventas para la revisión de las cuentas por cobrar?
2. ¿Cuáles formas o medio de pago tienen actualmente habilitadas para sus clientes?
3. ¿Cuál es la frecuencia de aplicación de pagos y actualización de saldos de cuentas por cobrar de los clientes?
4. ¿Manejan algún procedimiento para el envío de estados de cuenta a los clientes?
5. ¿Cómo detectan cuando la cuenta por cobrar de un cliente empieza a presentar señales de atraso?
6. ¿La empresa aplica el cobro de intereses moratorios?

7. ¿En este momento la empresa tiene algún juicio o demanda por cuentas incobrables?
8. ¿La empresa aplica arreglos de pago con clientes?
9. ¿Utilizan algún documento en garantía para otorgar un crédito como letra de cambio o pagaré?

ANEXO 3

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Silvia Arce Rodríguez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1385-0671, egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, 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 en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: PANDEMIA DE LA COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR MAYORES A NOVENTA DÍAS DE LA EMPRESA TORCASA TORNILLOS CENTROAMERICANOS S.A., 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 treinta días del mes de agosto del año dos mil veintiuno.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1385-0671

ANEXO 4

Carta del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 16 de julio de 2021.

Señores
Carrera de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante SILVIA ARCE RODRÍGUEZ, cédula de identidad número 1-1385-0671 , me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **PANDEMIA MUNDIAL DEL COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR MAYORES A NOVENTA DÍAS DE LA EMPRESA TORCASA TORNILLOS CENTROAMERICANOS S.A, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2021** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

ALEXANDER CORDERO
 CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 ALEXANDER CORDERO CESPEDES
 (FIRMA)
 Fecha: 2021.07.16 17:16:54 -06'00'

MBA. Alexander Cordero C., Lic.
Cédula identidad N. 1 732 096
Carné Colegio Profesional N. 5813

ANEXO 5

Carta de Aprobación de la Empresa

San José, 01 de julio de 2021

Universidad Hispanoamericana

Señores

Por medio de la presente, yo, Johel Solano López, cédula de identidad 2-0307-0428, en mi calidad de Representante Legal de la empresa Torcasa Tornillos Centroamericanos, S.A, autorizo a que la señora Silvia Arce Rodríguez, cédula de identidad número 1-1385-0671, estudiante de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, realice su trabajo de investigación final para graduación en mi representada.

Atentamente;

JOHEL
SOLANO
LOPEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por JOHEL
SOLANO LOPEZ (FIRMA)
Nombre de reconocimiento (DN):
serialNumber=CPF-02-0307-0428,
sn=SOLANO LOPEZ,
givenName=JOHEL, c=CR,
o=PERSONA FISICA,
ou=CIUDADANO, cn=JOHEL
SOLANO LOPEZ (FIRMA)
Fecha: 2021.07.19 15:53:33 -06'00'

ANEXO 6

Carta del Lector

CARTA DE LECTOR

San José, 27 de agosto del 2021

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Silvia Arce Rodríguez**, cédula de identidad **0113850671** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Pandemia de la Covid-19 y su impacto en la recuperación de cuentas por cobrar mayores a noventa días de la empresa Torcasa Tornillos Centroamericanos S.A., en el primer semestre de 2021”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

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.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2021.08.27 19:03:04 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6

Carta de Autorización de los autores para la Consulta

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 31 de agosto de 2021

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Silvia Arce Rodríguez con número de identificación 1-1385-0671, autor (a) del trabajo de graduación titulado PANDEMIA DE LA COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR MAYORES A NOVENTA DÍAS DE LA EMPRESA TORCASA TORNILLOS CENTROAMERICANOS S.A., presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA; si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


Firma y Documento de Identidad 1-1385-0671