

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SEDE DE ATENAS

“Contaduría Pública”

Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

Análisis y evaluación del riesgo operativo en la gestión de cobro y cuentas por pagar de la
compañía J. Roberto Vargas e Hijos S. A.

Estudiantes:

Jennifer Vanesa Sánchez González, cédula: 207500661.

Jimmy Carmona Ramírez, cédula: 603810416.

DIECIEMBRE, 2020.

Aprobación del tribunal evaluador**HOJA DE APROBACIÓN**

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Evaluador como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública



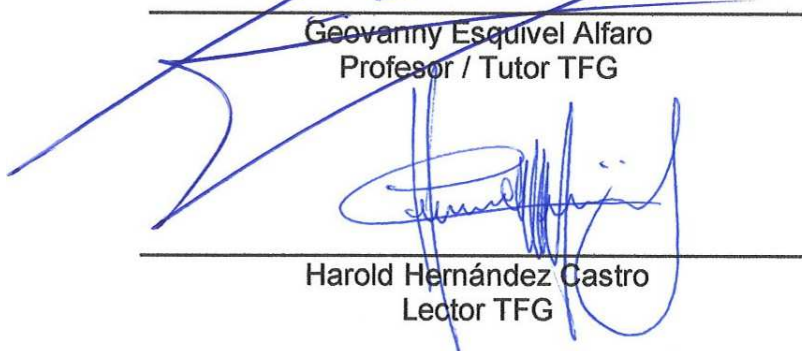
Osca Mario Rojas Rodríguez
Director de Carrera



Olivier González Alvarado
Representante del Sector Productivo



Geovanny Esquivel Alfaro
Profesor / Tutor TFG



Harold Hernández Castro
Lector TFG



German Picado García
Lector TFG

02 de abril del 2019
COFIB-009-2019

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, primero, a Dios, por otorgarnos las fuerzas para seguir adelante, por mostrarnos lo que debemos hacer y darnos la capacidad de realizar este proyecto.

Seguidamente queremos dedicar a nuestros padres y familias (Sánchez González y Carmona Ramírez), que son los que nos han apoyado día con día y nos han dado la oportunidad de estudiar.

A nuestros profesores, por los conocimientos que nos brindaron durante estos años, por su enseñanza tanto en la materia como en la vida laboral, con sus experiencias enriquecedoras en el ámbito tanto profesional como en la vida personal.

Jennifer Vanesa Sánchez González,

Jimmy Carmona Ramírez.

Agradecimiento

Primeramente, deseamos agradecer a nuestras familias, por su apoyo incondicional en todo momento de la vida. En segundo lugar, deseamos agradecer a la Universidad Técnica Nacional, sede Atenas, por brindarnos la oportunidad de pertenecer a esta gran institución.

Quisiéramos, por último y no menos importante, agradecer a las personas que nos estuvieron apoyando y brindando sus conocimientos dentro de la empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A., ya que fueron un gran apoyo para realizar este trabajo final de graduación.

Jennifer Vanesa Sánchez González,

Jimmy Carmona Ramírez.

Resumen ejecutivo

La presente tesis consiste en el desarrollo de un análisis y valuación de los riesgos operativos en la gestión de cobro y pago en la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. en el cantón de Atenas. Los objetivos generales de esta investigación se basarán en dos principios básicos con los cuales se inició esta investigación en dicha empresa, los cuales son: analizar las condiciones operativas que tienen la empresa en esos dos departamentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar para conocer y evaluar los efectos que estos tienen en dicha empresa, ya que es de suma importancia saber cuáles son los riesgos que corre la empresa en dichas dos áreas, pues estas dos son bases importantes, con las que la empresa resuelve su solvencia económica y genera utilidades. El otro objetivo importante de esta investigación es realizar una capacitación que ayude a la empresa a mejorar las situaciones de riesgo y fortalezca el conocimiento que se aplica en cada uno de los procesos tanto en cuentas por cobrar como en cuentas por pagar.

De la misma forma, se pretende darle a conocer a la empresa la situación por la cual está pasando, para que la administración y gerencia tenga el conocimiento de los riesgos operativos con que posee la empresa. Para lograr lo anterior, se recopiló información necesaria por medio de entrevistas, encuestas y guías de observación en los dos departamentos elegidos para hacer conciencia de que las respuestas eran acertadas y confirmadas con la gerencia general. Es importante señalar que los datos fueron obtenidos de los encargados generales de cada uno de los departamentos, así como de la gerencia y subgerencia, esto para que exista un mayor análisis de los procesos y ampliación de conocimientos, buscando la eficiencia y eficacia de los dos departamentos.

La tesis consta de ocho capítulos, en los que se analizan puntos importantes de la investigación y cada uno de ellos es de suma importancia. A continuación, se detalla el contenido de cada uno de ellos.

El capítulo uno describe una introducción del tema, donde se expresa el porqué de este tema escogido, el planteamiento del problema, el alcance y la delimitación del tema, así como también los objetivos generales y específicos tomados para dicha investigación. En este mismo capítulo, hay una pequeña referencia institucional y el organigrama de la empresa, en la que se indica que la empresa es una organización familiar conformada hace más de 50 años.

En el capítulo dos, se puede encontrar el marco teórico, donde se expresan conceptos importantes para la investigación y valuación del tema, como lo son administración y sus tipos, etapas, cuentas por cobrar, incobrabilidad y sus métodos, funciones del departamento de crédito, cuentas por pagar, compras a crédito y de contado, riesgos, control interno y sus fases, entre otros conceptos.

El capítulo número tres lleva como nombre marco metodológico, en él se hace un análisis de la problemática de la investigación, se explicarán los métodos, técnicas y procedimientos para el adecuado manejo de cuentas por pagar y cuentas por cobrar. En este capítulo, se mostrará la población estudiada, la muestra variable de estudio, los instrumentos, las herramientas y los procedimientos a desempeñar para el adecuado análisis de la información suministrada.

En el capítulo número cuatro, se presentará un análisis e interpretación de resultados de los instrumentos aplicados en la empresa en ambos departamentos. Igualmente, se presenta un gráfico

por cada una de las preguntas realizadas en las encuestas para los departamentos, también un cuadro comparativo de las guías de observación y las entrevistas.

En el capítulo cinco, se expresarán las conclusiones y las recomendaciones con base en la información suministrada, mediante los procesos y los instrumentos aplicados en la empresa. Cada una de las conclusiones tiene una recomendación en concordancia con esta.

En el capítulo seis, se muestra una propuesta de desarrollo de acuerdo con las mejoras que se recomiendan en la empresa. La propuesta está basada en el objetivo de desarrollo que será de capacitación en cuentas por cobrar y cuentas por pagar en dichas áreas de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. por medio de políticas por escrito para cada uno de los departamentos y una capacitación adecuada para los departamentos con presupuesto para dicha capacitación.

En el antepenúltimo capítulo, el número siete, se encuentra la bibliografía de la investigación, donde se encontrarán todos los documentos recopilados para el enriquecimiento de la investigación. Por último, en el capítulo de anexos, se encontrarán las entrevistas, guías de observación y cuestionarios que se aplicaron como instrumentos de investigación.

Tabla de contenido

Aprobación del tribunal evaluador	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen ejecutivo	v
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xv
Capítulo I:	17
Marco introductorio.....	17
1.1 Introducción	18
1.2 Tema.....	18
1.3 Planteamiento del problema	18
1.4 Delimitación temática	20
1.4.1 Riesgo operativo.....	21
1.5 Justificación del tema de investigación.....	22
1.6 Antecedentes del problema	25
1.7 Objetivos de la investigación	28
1.7.1 Objetivo general.	28
1.7.2. Objetivo general.	29
1.8 Hipótesis de la investigación.....	29
1.8.1 Hipótesis alternativa.	30
1.8.2 Hipótesis nula.	30
1.9 Alcances de la investigación	30
1.10 Limitaciones de la investigación	31
1.11 Referencia institucional.....	31
1- Departamento financiero contable.	34
2- Departamento de recursos humanos.	35
3-Departamento de compras.....	35
4-Departamento mayoreo.....	35
5- Departamento de ventas.....	36
Visión y misión.	36

Capítulo II:	38
Marco teórico.	38
2.1 Introducción	39
2.2 Concepto de marco teórico.....	39
2.3 Administración	39
2.3.1 Tipos de administración.	43
2.4 Proceso administrativo	46
2.4.1 Importancia del proceso administrativo.	46
2.4.2 Etapas del proceso administrativo.....	47
2.5 Administración financiera	50
2.5.1 Administración financiera del capital de trabajo.....	56
2.6. Cuentas por pagar y cuentas por cobrar	58
2.6.1 Cuentas por cobrar.	60
2.6.2. La presentación de las cuentas por cobrar en los estados financieros.....	60
2.6.3 Funciones de los departamentos de créditos.	62
2.6.4 Cuentas por cobrar conforme a las NIIF.	69
2.6.5 Documentos por cobrar.	72
2.6.7 Métodos para incobrables.....	74
2.7 Descuentos de pronto pago	79
2.8 Cuentas por pagar.....	80
2.9 Compras a crédito.....	84
2.9.1 Compras de mercancías al contado.	84
2.10.2 Compra de mercancías.	85
2.9.3 Compras de mercancías a crédito.....	86
2.10 Las cuentas por pagar en los estados financieros	87
2.10.1 Departamento de cuenta por pagar.....	89
2.11 Importancia de las cuentas por pagar.	89
2.12 Las cuentas por pagar y su relación con las cuentas por cobrar.....	90
2.13 Definición de control.....	91
2.13.1 Concepto de sistema de control interno.	91
2.14 Control interno según el modelo COSO 1 y COSO 2.....	93

2.14.1 Origen COSO 1.	93
2.14.2 Origen COSO 2.	94
2.14.3 Definición del COSO I.	94
2.14.4 Definición del COSO II o RME.	94
2.14.5 Relación entre el COSO I y el COSO II.	95
2.15 Control interno	96
2.15.2 Clasificación del control interno.	97
2.16 Responsables del control interno.	99
2.17 Principios básicos de control interno	99
2.18 Entorno de control	101
2.19 Evaluación de riesgos	102
2.20 Actividades de control.	102
2.21 Información y comunicación.	103
2.22 Actividades de supervisión.	104
2.22.1 Ambiente de control.	104
2.22.2 Evaluación del riesgo.	105
2.22.3 Actividades de control.	105
2.22.4 Información y comunicación.	105
2.22.5 Actividades de monitoreo.	106
2.25 Beneficios de un sistema de control interno.	108
2.26 Implementación del sistema de control interno.	109
2.26.1. Planificación.	109
2.26.2 Ejecución.	109
2.26.3 Evaluación.	110
2.27 Matriz de control interno.	112
2.28 Programa de control interno y auditoría para la empresa.	112
2.29 COBIT	119
2.29 Riesgo	125
2.29.1 Tipos de riesgos financieros.	125
2.31 Riesgo financiero.	127
2.31.1 Tipos de riesgo financiero.	128

2.32 Formas para disminuir el riesgo financiero	129
2.33 Factores de riesgo	131
2.34 Gestión del riesgo operativo: Identificación, Evaluación, Medición, Monitoreo y Control	133
2.35 Administración de riesgos	135
2.35.1 ¿Qué se entiende por riesgo?.....	135
2.36 Definición de administración de riesgo.....	135
2.37 Identificación de riesgos.....	143
2.38 Mapeo de riesgos.....	144
Capítulo III:	148
Marco metodológico.	148
3.1 Introducción	150
3.2 Métodos de estudio.....	150
3.2.1 Método deductivo.....	150
3.2.2 Método inductivo.	151
3.2.3 Método a utilizar.	151
33 Tipo de investigación	152
3.3.1 Descriptiva.	152
3.3.2 Exploratoria.....	152
3.3.3 Cualitativa.	152
3.3.4 Cuantitativa.	153
3.3.5 Experimental.	153
3.3.6 Conductual.	153
3.4 Sujetos de investigación	153
3.5 Fuentes de investigación	154
3.6 Variables de estudio	156
3.7 Instrumentos de investigación.....	156
3.7.1 Observación.....	156
3.7.4. Cuestionario.	156
3.7.5 Entrevista.....	160
3.7.6 Encuesta.	163

3.8 Población	165
3.9 Muestra.....	165
Capítulo IV:.....	185
Análisis e interpretación de resultados.....	185
4.1 Introducción	186
4.2 Análisis de cuestionarios de cuentas por pagar.....	186
4.3 Análisis de cuestionarios de cuentas por cobrar.....	203
4.4. Observaciones del cuestionario aplicado	220
4.5. Análisis de entrevista dirigida a encargados de cuentas por pagar y gerencia.....	221
4.6 Análisis de entrevista dirigida a encargados de cuentas por cobrar y gerencia	227
4.7. Observaciones de las entrevistas realizadas	232
4.8 Respuestas de guía de observación para departamento de cuentas por pagar.....	232
4.9 Respuestas de Guía de observación para Depto. de cuentas por cobrar	233
4.10 Análisis de datos acerca de los saldos de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.	234
4.11 Razones financieras aplicadas	237
4.12 Comparación entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar según sus días plazo.	238
Capítulo V:	239
Conclusiones y recomendaciones.....	239
5.1 Conclusiones	240
5.2 Recomendaciones.....	242
Capítulo VI: Propuesta	244
6.1. Plan de Capacitación del sistema de cuentas por pagar y cuentas por cobrar en J. Roberto e Hijos S.A.	245
6.1.1 Introducción.	245
6.1.2 Justificación.....	245
6.1.3 Objetivo general.	246
6.1.4. Sistema de cuentas por cobrar y control interno de estas.....	247
.....	258
6.1.5 Sistema de cuentas por pagar y control interno de estas.	259
6.2 Propuesta de capacitación en cuentas por pagar y cuentas por cobrar.....	268
6.2.1 Capacitación.	268

6.2.2 Objetivo general.	268
6.2.2 Recursos necesarios para la capacitación.	270
6.2.3 Presupuesto.	270
6.2.4 Matriz de capacitación en cuentas por cobrar.	272
6.2.5 Matriz de capacitación en cuentas por pagar.	275
Capítulo VII:	280
Bibliografía.	280
Capítulo VIII:	284
Anexos.	284

Índice de tablas

Tabla 1. Muestra del proyecto.....	166
Tabla 2. Variables.	168
Tabla 3. Análisis de entrevistas de cuentas por pagar.	222
Tabla 4. Análisis de resultados de entrevistas.....	227
Tabla 5. Guía de observación.	232
Tabla 6. Observaciones.	233
Tabla 7. Resumen cuentas por cobrar.	234
Tabla 8. Resumen de cuentas por pagar.	234
Tabla 9. Stock de inventario.....	235
Tabla 10. Razones financieras de liquidez.	237
Tabla 11. Razón de endeudamiento.	238
Tabla 12. Comparación entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar según plazos.	238
Tabla 13. Sistema de Gestión de cobro.....	248
Tabla 14. Sistema de gestión de pagos.....	260
Tabla 15. Presupuesto de capacitación.....	271
Tabla 16. Matriz de capacitación en cuentas por cobrar.	272
Tabla 17. Matriz cuentas por pagar.	275

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama.	33
Figura 2. Mapeo de riesgos.	147
Figura 3. Gráfico 1.	186
Figura 4. Gráfico 2.	187
Figura 5. Gráfico 3.	188
Figura 6. Gráfico 4.	189
Figura 7. Gráfico 5.	190
Figura 8. Gráfico 6.	191
Figura 9. Gráfico 7.	192
Figura 10. Gráfico 8.	193
Figura 11. Gráfico 9.	193
Figura 12. Gráfico 10.	194
Figura 13. Gráfico 11.	195
Figura 14. Gráfico 12.	196
Figura 15. Gráfico 13.	197
Figura 16. Gráfico 14.	198
Figura 17. Gráfico 15.	198
Figura 18. Gráfico 16.	199
Figura 19. Gráfico 17.	200
Figura 20. Gráfico 18.	201
Figura 21. Gráfico 19.	201
Figura 22. Gráfico 20.	202
Figura 23. Gráfico 21.	202
Figura 24. Gráfico 22.	203
Figura 25. Gráfico 23.	203
Figura 26. Gráfico 24.	204
Figura 27. Gráfico 25.	205
Figura 28. Gráfico 26.	206
Figura 29. Gráfico 27.	206
Figura 30. Gráfico 28.	207
Figura 31. Gráfico 29.	208
Figura 32. Gráfico 30.	208
Figura 33. Gráfico 31.	209
Figura 34. Gráfico 32.	209
Figura 35. Gráfico 33.	210
Figura 36. Gráfico 34.	210
Figura 37. Gráfico 35.	211

Figura 38. Gráfico 36.	211
Figura 39. Gráfico 37.	213
Figura 40. Gráfico 38.	213
Figura 41. Gráfico 39.	214
Figura 42. Gráfico 40.	215
Figura 43. Gráfico 41.	216
Figura 44. Gráfico 42.	216
Figura 45. Gráfico 4.	217
Figura 46. Gráfico 44.	218
Figura 47. Gráfico 45.	218
Figura 48. Gráfico 46.	219
Figura 49. Gráfico 47.	220
Figura 50. Flujograma del sistema de gestión de cuentas por cobrar.	258
Figura 51. Flujograma del sistema de gestión de cuentas por pagar.	267

Capítulo I:

Marco introductorio.

1.1 Introducción

Actualmente, las empresas buscan ser cada vez más eficientes, es por esto que se plantean metas, tanto a corto como largo plazo, pero sucede que algunas veces no consideran importante realizar análisis externos, que certifiquen que la compañía esté realizando las actividades correctamente. Por ello, se vuelve cada vez más necesario plantear y planificar los procedimientos con base en control interno, ya sea en procesos contables, logísticos administrativos. En este proyecto, se pretenden analizar las cuentas por cobrar, por pagar y el riesgo operativo, para que permita a la gerencia aprovechar los recursos al máximo y velar por el funcionamiento adecuado de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

En búsqueda de brindar una solución para mejorar de manera sustancial los procedimientos que son ejecutados dentro de la organización a nivel de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y valuación del riesgo operativo, se desarrollará el presente trabajo de investigación, en una de las empresas más importantes y consolidadas del cantón de Atenas, como lo es la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A., es por ello que se presenta el siguiente tema de investigación.

1.2 Tema

Análisis y evaluación del riesgo operativo en la gestión de cobro y cuentas por pagar de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

1.3 Planteamiento del problema

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, p. 36), para plantear un problema, se debe, una vez que se ha concebido la idea de investigación y el científico, estudiante o experto ha profundizado en el tema en cuestión y elegido el enfoque cuantitativo, se encuentra

en condiciones de plantear el problema de investigación. De nada sirve contar con un buen método y mucho entusiasmo, si no sabemos qué investigar. En realidad, plantear el problema no es sino aunar y estructurar más formalmente la idea de investigación.

La presente investigación tiene como fin realizar un análisis y evaluación del riesgo operativo en la gestión de cobro y cuentas por pagar en la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A., con el propósito de verificar que los controles de pago se estén realizando correctamente, ya que la empresa no cuenta con un manual por escrito de controles y esta nunca ha realizado una auditoría externa donde se plantee la necesidad de verificar y plantear mejores controles en sus cuentas por pagar, además, revisar que existan procedimientos que ayuden a agilizar la recuperación de las cuentas por cobrar, evitando que se vuelvan incobrables, con lo que se podrá verificar que los riesgos operativos sean mínimos o prácticamente nulos, esto con el objetivo de que los problemas, como la solvencia de la empresa, incobrables, o las cuentas que no se hayan recuperado en el tiempo delimitado por la empresa, clientes no productivos, o mal seguimiento de los clientes potenciales, entre otras.

En la actualidad, es de suma importancia el uso eficaz y eficiente de los recursos con los que cuenta una empresa, pues la economía global se encuentra en constante cambio, con altibajos que provocan beneficios o perjuicios para todas las empresas. Es por esta razón que los controles que se aplican en la ejecución de las diferentes actividades deben estar enfocadas a responder a cualquier eventualidad dentro del entorno de la compañía.

J. Roberto Vargas e Hijos S.A. presenta distintos riesgos en cuentas por cobrar, en los cuales se pueden evidenciar, morosidad de clientes, carencia de controles cruzados, falta de manuales de funciones y procedimientos donde se indique al personal cómo debe realizar las actividades paso a paso. Asimismo, cabe mencionar que en el departamento de cuentas por pagar se evidencian riesgos existentes, como la no conciliación de saldos y vencimientos con los proveedores. Para ambos departamentos, se evidencia un riesgo muy marcado sobre la carencia de control interno.

Con la presente investigación, se estará dando una propuesta a la empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A. sobre el manejo de las cuentas por cobrar, la gestión de cobro e incobrables, así como también para la gestión y manejo de las cuentas por pagar de la compañía. Por lo tanto, para la siguiente investigación, se plantea el siguiente problema:

¿Requiere Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. de un análisis y evaluación de riesgo operativo en la gestión de cobro y cuentas por pagar?

1.4 Delimitación temática

La delimitación del problema de investigación consiste en plantear de forma específica todos los aspectos que son necesarios para responder la pregunta de investigación. Esta tiene como objetivo establecer la población específica que se estudiará, el tiempo necesario para poder estudiar la población y el espacio que se empleará para llevar a cabo la investigación (Martínez, 2019).

En la presente investigación, se analizará y se valorará el riesgo operativo de la gestión de cobro y cuentas por pagar en la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A., tomando como base la forma en la cual se estará recuperando el dinero en cuentas por cobrar, asimismo, el tiempo de recuperación de dichas cuentas, para esto, se estará realizando mediante la observación y análisis de las medidas tomadas para la recaudación y debido funcionamiento de las cuentas por cobrar a

sus clientes. De igual forma, los incobrables que se tengan en la empresa, el manejo de estos y si se tuviesen garantías reales para la recuperación de las cuentas.

1.4.1 Riesgo operativo.

Estos también son conocidos como riesgos operacionales, son aquellas acciones que pueden provocar mermas económicas en una empresa o flujo de trabajo con activos (de cualquier especie), que son ocasionadas por influencia humana errónea, procesos que no fueron correctamente supervisados, fallas o mal uso de los sistemas inteligentes o cuestiones externas que se salieron de control o que no fueron atendidas en el debido tiempo (Universidad Panamericana, 2018).

Se analizará el estudio que se les hace a los clientes para la otorgación de un crédito en la empresa, porque esto informa qué tan sujeto a crédito es dicho cliente y el riesgo constante que tiene la empresa al aceptar clientes de crédito que no tengan posibilidad de pago en el tiempo establecido y qué posibilidades tiene la empresa para enfrentar el atraso de sus clientes. También, se analizará la forma de pago, el límite de crédito que tenga la empresa para pago a sus proveedores en cuentas por pagar, su debido control interno, los manuales de procedimientos y el funcionamiento de dicha cuenta, esto mediante observaciones, entrevistas y encuestas que se estarán realizando durante la investigación del tema.

Se estudiarán los procesos de cobranza para la empresa, sus clientes potenciales y el manejo adecuado de los descuentos y bases establecidas para dichos clientes, así como el tiempo de crédito que se les otorga a estos clientes, para la recuperación del dinero en las cuentas de estos clientes y sus garantías reales.

En cuanto a cuentas por pagar, se revisarán los procesos continuos que tenga la empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A. para el pago de sus proveedores y gastos de la empresa, se tomará en

cuenta el control interno de la empresa, en cuanto a esta cuenta que es de importancia para la empresa. Asimismo, se analizarán cuáles son los proveedores potenciales para la empresa, por qué fueron escogidos y qué beneficios le trae a la empresa utilizar esas marcas como proveedores potenciales para la empresa.

Se hará la revisión de los plazos de pago para la empresa y el tiempo de crédito que tenga la empresa en cuanto a sus proveedores y el tratamiento que este le da a la empresa. También, dicha investigación se contemplará con políticas y revisiones de facturas para los pagos de crédito y de contado de proveedores en la empresa.

1.5 Justificación del tema de investigación

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), la justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación, se debe demostrar que el estudio es necesario e importante (p. 39).

La presente investigación se enfocará en realizar un análisis y valuación de las cuentas por cobrar y por pagar de la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A., con el fin de poder valorar el nivel de cobranza y capacidad de pago de dicha empresa, ya que son dos de las áreas más importantes para la organización, pues en estas se refleja la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones y de hacer frente a los problemas que se puedan tener en la empresa.

De igual forma, se extenderá una debida opinión de las observaciones encontradas en sus procedimientos y se darán a la empresa los posibles cambios que se pueden tomar en cuenta a través de un resumen ejecutivo, donde se expongan a la Junta Directiva los distintos puntos que se encontraron en deficiencia y las medidas que se podrían tomar para minimizar esos riesgos y

deficiencias encontradas en los procesos que se llevan a cabo para las cuentas por cobrar y por pagar.

La empresa facilita a sus clientes la obtención de sus materiales, con el fin de dar un servicio adecuado, esto mediante ventas a crédito, generando que la empresa tenga una cartera de clientes más grande y la hora de la recuperación de este dinero no siempre será en el tiempo que la empresa tenga establecido, por ende, se analizarán las consecuencias que repercuten a la empresa tener tantas cuentas cobrar y, asimismo, se evaluará el sistema de cobranza que se tenga en la empresa, porque existe total relación con las cuentas por pagar, debido a que, si el dinero no es bien recaudado, la empresa tendrá problemas de pago en sus obligaciones y pago a sus proveedores. Esto con el propósito de atender las necesidades de la empresa, en esas dos áreas de desarrollo del tema, en su control interno, manejo, funcionamiento y procedimientos a llevar a cabo. Se pretende realizar un estudio que abarque varios periodos, con el propósito de que sea de mayor utilidad.

Dicha investigación se realiza, ya que del cantón de Atenas ha crecido económicamente y en población y, al ser la empresa una de las más antiguas del cantón, ha tenido que sufrir diversos cambios para poder crecer, debido a esto Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. ha enfrentado grandes retos, con el fin de mantener sus clientes y atraer nuevos, ante tal crecimiento la compañía cuenta con clientes que hacen compras bastante significativas. Esto genera un poco de dificultad, pues, a la hora de realizar los cobros, se carecen de controles adecuados para hacerlos, realizándose nuevas ventas a dichos clientes, aun cuando existen saldos pendientes.

Esta investigación pretende ayudar a establecer mejores controles a la hora de realizar cobros y pagos, por medio de un estudio que se realizará por cuestionarios, entrevistas y observaciones realizadas a los dueños de la compañía, jefaturas y empleados en general, buscando encontrar en qué se está fallando y poder mejorarlo.

Se pretende verificar que los procedimientos realizados durante los últimos años hayan realizado de una manera correcta y en tiempo prudencial, un análisis en cuanto a plazo de pago, límite de crédito, entre otros, además de evaluar las cuentas por pagar de la compañía. La investigación será de gran utilidad para los dueños, pues podrán ver los beneficios de tener buenas políticas de cobro y pago, asimismo, se podrá saber la situación real de la compañía, ayudando a mejores posibilidades de crecimiento y expansión para ser la mejor ferretería del cantón y del país en sí.

Con este análisis, se pretenden reducir reprocesos y evitar a toda costa el riesgo al cual la empresa se somete, en las diferentes actividades que realiza día con día y buscar la eficiencia y la eficacia en sus operaciones, buscando que sea cada vez más productiva. Los dueños de la empresa se encuentran muy motivados, ya que anteriormente no se ha realizado ningún estudio en estas áreas y piensan que es muy importante, pues las ventas que se realizan a crédito son de grandes cantidades de dinero y generan bastantes riesgos, debido a que la empresa depende de este dinero para seguir funcionando.

Este estudio pretende buscar una solución a la problemática que presenta la empresa, por lo que se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso de formación en la carrera de Contabilidad. De este modo, el principal aporte será realizar la correspondiente investigación, para el diseño de una propuesta de cobro y pago para la ferretería, con el fin de beneficiar las diferentes áreas comerciales con las que cuenta J. Roberto Vargas e Hijos S.A., buscando la mejora significativa de los procesos logísticos, operativos, administrativos y contables, en busca de una administración óptima, en cuanto a cobro y pago.

1.6 Antecedentes del problema

Los antecedentes se refieren a investigaciones previas o estudios de auditoría realizados sobre dicho tema en la compañía a realizar la investigación. La empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A. es una de las empresas más antiguas del cantón dedicada a la venta de todos los artículos de ferretería, construcción, hogar y jardinería para las necesidades de sus clientes. Asimismo, se dedica a tener personas capacitadas en ventas, para la consulta y capacitación de los mejores productos adecuados a las necesidades de sus clientes. J. Roberto Vargas e Hijos S.A. también brinda el servicio de transporte de materiales hasta su lugar de destino.

Con el crecimiento comercial del cantón de Atenas, la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. ha tenido que evolucionar para lograr competir con las mejores condiciones hacia los clientes, experimentando grandes cambios contando con una cartera de clientes más extensa. Dichos cambios producen la necesidad de generar políticas y mecanismos que ayuden a continuar creciendo, atrayendo nuevos clientes y manteniendo los actuales.

Al ser una empresa familiar, donde las decisiones son tomadas por la Junta Directiva que la conforman cuatro de los integrantes de la familia, el manejo de las decisiones no siempre va en conformidad una decisión con otra, por ende, en muchos casos, la empresa ha tomado malas decisiones, al no poder ponerse de acuerdo en acontecimientos importantes para la toma de decisiones. La situación es de suma importancia, ya que, como se mencionó, los hermanos no siempre están de acuerdo con sus decisiones, ya que las políticas de cobranza y de pago no están establecidas.

Analizando la situación de la empresa, se cree que la situación no se ha atendido por la trayectoria de la empresa y, como se indicó, al ser una empresa familiar y ateniense, se basa más en las necesidades del pueblo, pero esto puede acarrear importantes consecuencias para la empresa.

En esta compañía, no se han realizado análisis en cuentas por cobrar y cuentas por pagar, ya que no se considera importante, pero, ante el desarrollo acelerado del cantón y cantones vecinos, es urgente que se comience por analizar dichas cuentas para tratar de mejorar y lograr ser cada vez más competitivos en este mercado y cada día más voraz, sin dejar de ser una empresa familiar y anuente a las necesidades del cantón ateniense.

La empresa, conforme pasa el tiempo y al ver que están en crecimiento, ha buscado a través de reuniones directivas ponerse más en línea con sus procesos de cobranza y pago, pero aún falta mucho por ordenar y poner en línea. La compañía ha buscado una asesoría para poder realizar el estudio de sus clientes y se trabaja actualmente con la aseguradora Cero Riesgos, que es la que realiza el estudio del cliente a través del estudio crediticio de este, pero esta situación no es concurrente con todos clientes, ya que no se realiza con todos los que solicitan un crédito de plazo a pagar para la empresa, pues, muchas veces, estos clientes son personas conocidas o del pueblo, pero, en ocasiones, no cancelan en el plazo o tiempo establecido para la empresa.

Esto también se puede observar en las cuentas por pagar, ya que la empresa, al tener anteriormente solo una persona encargada para pagos y revisión de facturas, hacía que los procesos fuesen más lentos o, en muchas ocasiones, hasta pérdida de descuentos, por no cancelar en el tiempo establecido. La empresa ha comenzado a reformarse en cuanto a esta parte de cuentas por pagar, actualmente, se encuentran dos personas encargadas para la realización de los pagos, los procesos se han agilizado y se ha mantenido un mejor control, pero aún falta mejorar ciertos

procedimientos con sus pagos, ya sea en proveedores o pagos, en cuanto a establecimiento de políticas, procesos y procedimientos para dichos casos.

Asimismo, se verá el tratamiento que la empresa da a los intereses de las cuentas que se pasen del tiempo establecido para la empresa y si este está siendo recaudado adecuadamente en la empresa, en forma, aplicación y recaudación, basándose en la política establecida para la aplicación del interés porcentajes y plazos, ya que esto ayuda a la empresa a recuperar un poco de ganancia con el atraso de las cuentas por cobrar y también en cuentas por pagar, si la empresa paga intereses con el atraso los tuviese los proveedores o los gastos de la misma.

Los efectos relevantes que trae para la empresa en cuestión de cobro y pagos para la empresa son de suma importancia ya que si la empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A. no es una buena recaudadora de sus ingresos en las cuentas por pagar, no podrá hacerle frente a las situaciones de pago para la empresa en cuestión de gastos o pago de proveedores y de conformidad con esto si la empresa no encuentra solvencia en las cuentas por cobrar sobre el dinero que entre a la empresa no podrá asumir esto por si sola y no podrá solventarse en cuanto a los inventarios y nuevos adquisición de productos para la empresa.

La compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. puede verse perjudicada si no atiende sus obligaciones por ende se debe realizar una cobranza adecuada para la recuperación del dinero de la empresa que a través de materiales de construcción son prestados a sus clientes con plazos de treinta o sesenta días para ser recuperados con ganancias para la empresa por su margen de utilidad en los productos.

La empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A. no ha realizado ninguna otra investigación referente a las cuentas por cobrar y a sus cuentas por pagar, de igual forma no se ha realizado ninguna

auditoría externa en dichas cuentas, es por esta razón que se considera de real importancia hacer dicha investigación.

1.7 Objetivos de la investigación

Los objetivos de investigación son la guía del estudio, expresan de manera muy sintética qué se pretende con la investigación y guardan relación directa con las actividades, comenzando con un verbo en infinitivo o señalando una intención de cambio o afectación de algún aspecto de interés en particular (Peraza, s.f.).

1.7.1 Objetivo general.

Analizar las condiciones operativas existentes desde el punto de vista de gestión de cobro y pagos de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

1.7.1.1 Objetivos específicos.

- Investigar cómo están establecidas las condiciones operativas y administrativas en materia de gestión de cobro de la compañía.
- Verificar qué efectos ha tenido la empresa por las políticas y los procesos actuales en gestión de cobro.
- Investigar cuáles son las condiciones operativas que tiene la compañía en cuanto a cuentas por pagar.
- Evaluar qué efectos está generando a la empresa las condiciones operativas de pago utilizadas en la actualidad.
- Analizar las condiciones de riesgo que asume la empresa en gestión de cobro y gestión de pago.

1.7.2. Objetivo general.

Diseñar una propuesta para la gestión de cobro y la gestión pago para en la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

1.7.2.1 Objetivos específicos.

- Analizar la viabilidad de un sistema de gestión de cobro en Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S A.
- Diseñar una propuesta de gestión de cobro para la empresa J. Roberto Vargas e hijos S A.
- Proporcionar al personal un plan de capacitación diseñado para el sistema de gestión de cobro en la compañía.
- Analizar la viabilidad de una propuesta de gestión de cuentas por pagar para la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A
- Diseñar una propuesta de gestión de pago para la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.
- Proporcionar al personal un plan de capacitación diseñado para el sistema de gestión de pagos en la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A

1.8 Hipótesis de la investigación

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), las hipótesis son las guías para una investigación o estudio. Estas indican lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente (Williams, 2003) y deben formularse a manera de proposiciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Para la presente investigación, se proponen las siguientes dos hipótesis:

1.8.1 Hipótesis alternativa.

La compañía Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. sí requiere un análisis y evaluación del riesgo operativo en la gestión de cobro y cuentas por pagar

1.8.2 Hipótesis nula.

La compañía Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. no requiere un análisis y evaluación del riesgo operativo en la gestión de cobro y cuentas por pagar

1.9 Alcances de la investigación

Son los logros que se pretenden alcanzar con el desarrollo de este tema de investigación. Con la presente investigación, se desea lograr que la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. encuentre una solución al problema del cobro para la recaudación de sus recursos en el tiempo establecido, haciendo una mejora en los procedimientos y las políticas de cobranza en el departamento de crédito y cobro para la empresa.

También, se quiere enfatizar buscando y dándoles opciones y opiniones acerca de lo que tiene que ver con las cuentas por pagar, usando conocimiento el adquirido en la carrera de Contabilidad y Finanzas, asimismo, poder mejorar las políticas de la empresa, en cuanto a pago de gastos y de proveedores para que la empresa tenga mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones llegando a alcanzar la mayor productividad de sus empleados para la empresa. Para esos, se plantean los siguientes tres alcances:

1. Mejoramiento en los procesos de cobro y pago de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.
2. Ampliación de los conocimientos en gestión de cobro y pago de la empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

3. Búsqueda de la eficiencia y la eficacia de las funciones del personal a través de la capacitación en los procesos de cobro y pago de la compañía.

1.10 Limitaciones de la investigación

Estas hacen referencia a los obstáculos enfrentados para realizar esta investigación. Las limitaciones que se pueden enfrentar en la presente investigación son, primeramente, por confidencialidad de la información, lo cual, por ende, hace que sea difícil, pero no imposible adquirir la información deseada para este trabajo.

Otra limitación es la resistencia al cambio, ya que, al ser una empresa ateniense con muchos años de trabajar de esta forma y ser una empresa familiar, la resistencia puede ser mayor, pues la costumbre de manejar las situaciones de la empresa, en cuanto cobro a sus clientes, va a hacer difícil de cambiar.

Asimismo, se podría presentar poca colaboración en cuanto a información solicitada, más que todo para mantener la confidencialidad de la empresa y que la competencia no sepa cuáles son sus puntos débiles.

De acuerdo con lo anterior, las tres limitaciones más evidentes son:

1. Resistencia al cambio de los colaboradores y dueños de la compañía.
2. Poca colaboración de la información solicitada por parte de los dueños, al ser una empresa familiar.
3. Confidencialidad de la información financiera y contable de la compañía.

1.11 Referencia institucional

En este apartado se presenta una reseña histórica de la empresa J. Roberto Vargas e hijos S.A. Esta empresa es una empresa familiar, la cual se inició muchos años atrás con el esfuerzo y

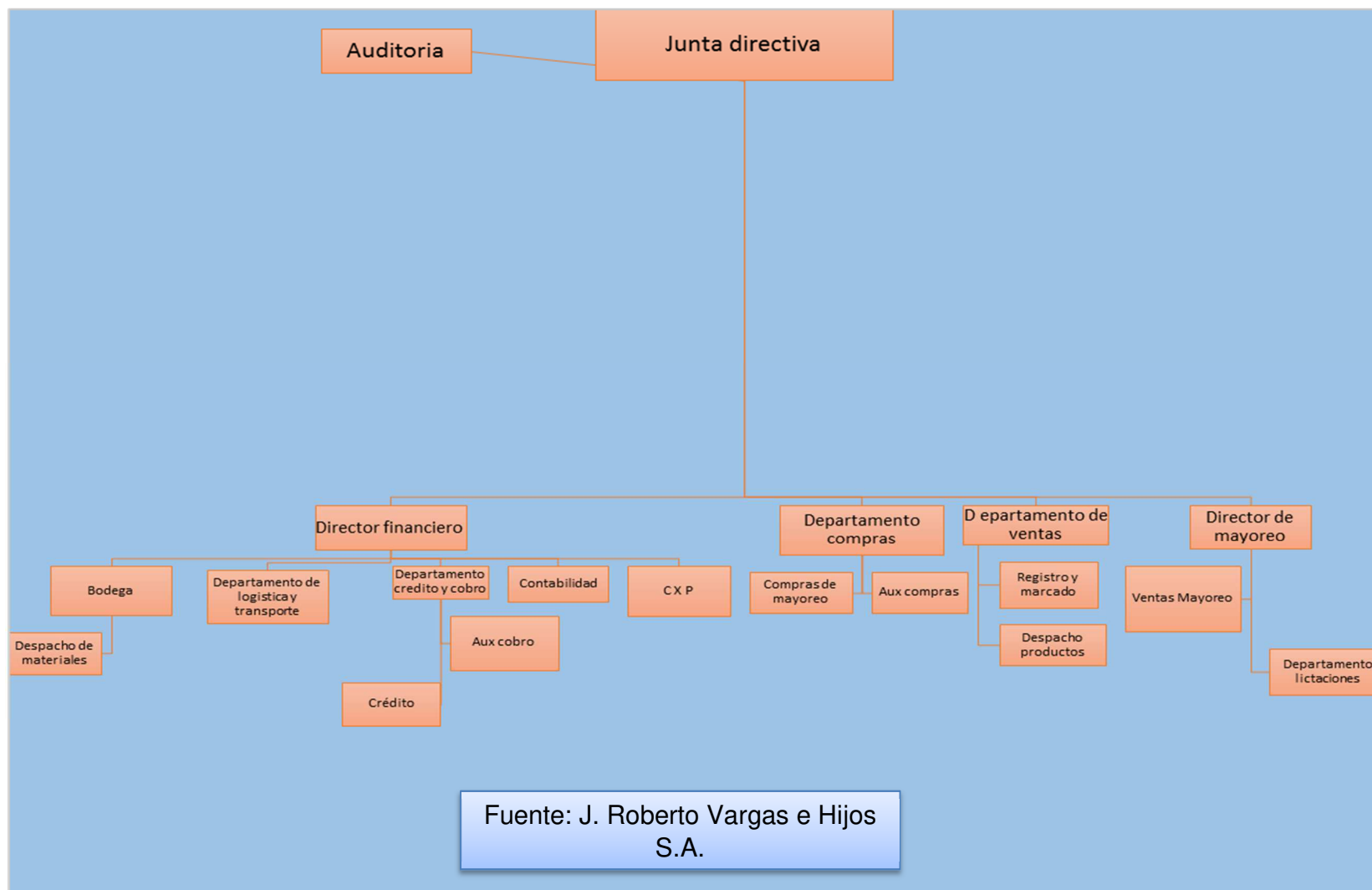
dedicación de un padre de familia esforzado y comprometido en darles un mejor futuro a su esposa e hijos.

La Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A., a través del tiempo, ha sufrido grandes cambios en infraestructura y organización, al igual que otros negocios del cantón, por cuanto se han ido acomodando a las necesidades de ampliación de planta y al mejoramiento del servicio, el cual se ha visto incrementado vertiginosamente. Se inició en la década de los años 60, con una infraestructura de 100 m², en la misma ubicación actual, Atenas centro, al costado norte del mercado municipal.

Básicamente, se atendía del tradicional mostrador y se contaba estrictamente con una caja registradora y poco personal en ella, con el paso de los años, hubo la necesidad de incrementar su surtido de artículos, ampliar la línea de oferta de productos de concreto, compra de vehículos para la distribución y eso implico la construcción de bodegas amplias, diversificar ofreciendo los artículos por departamentos, exhibición de productos permanentes.

Para los años 80, las decisiones de inversión no se hacen esperar y se adquiere un terreno aledaño con un área de 400 m², al contar con mayor espacio físico para expandirse, se gesta la idea de remodelar el actual edificio y se deja la idea de construir para años venideros, cuando las ventas justifiquen esa decisión.

La empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A. es una empresa que se dedica a venta de todos los artículos de ferretería, construcción, hogar y jardinería para las necesidades de sus clientes asimismo también se dedica a tener personas capacitadas en ventas, para la consulta y capacitación de los mejores productos adecuados a las necesidades de sus clientes. J. Roberto Vargas también brinda el servicio de transporte de materiales hasta su lugar de destino. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)



Fuente: J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

Figura 1. Organigrama.

Fuente: J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

Dicha empresa está dirigida por una Junta Directiva que la componen cuatro miembros de familia Vargas González, el auditor, un departamento financiero contable, un departamento de recursos humanos, un departamento de compras, mayoreo y ventas. Los integrantes de esta Junta Directiva mencionada anteriormente se componen por:

- Roberto Vargas Morera.
- Marvin Vargas González.
- Juan Vargas González.
- Álvaro Vargas González.

1- Departamento financiero contable.

Está compuesto por una contadora que hace el proceso contable y dan informes a la Junta Directiva respecto a la situación de la empresa. Esta elabora estados financieros, balances de situación y también presenta los impuestos y da dictámenes de la empresa en cada Junta Directiva. Asimismo, mantiene informados a los dueños de todo lo referente a la empresa en cuestión de sus finanzas y aumento de las ventas.

Este departamento también lo integra tesorería, que es la encargada de revisar cierres de contado, de crédito y cobros a los clientes de crédito que se encuentran atrasados con sus pagos y todo lo que se refiere a la cartera de clientes.

También, lo conforma el departamento de cuentas por pagar, que es la encargada de los pagos a proveedores de crédito y de contado, pago de gastos de la empresa. Manejo de los proveedores descuentos, pronto pagos, tiempo de pago y plazo de pagos para la empresa. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

2- Departamento de recursos humanos.

Este tiene la funcionabilidad de pagos de planillas, la presentación de planillas de la CCSS y del INS, también es la encargada de todo lo referente a empleados vacaciones, amonestaciones etc. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

3-Departamento de compras.

En este se adquieren mediante cotizaciones todos los productos necesarios para la venta a los clientes. Adquisición de nuevos productos para la venta, busca de nuevos proveedores y mejores precios en el mercado donde se trabaja por medio de cotizaciones (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016).

4-Departamento mayoreo.

Son los encargados de las ventas a clientes potenciales grandes en la empresa, y licitaciones con clientes del estado. Así como la atención a todo lo referente que estos clientes soliciten en cuanto producto o servicios. Algunos clientes potenciales que este departamento atiende son:

- Corporación PIPASA.
- MULTIFRÍO.
- LEAHO Refrigeración industrial y todas sus divisiones.
- Corporación de Compañías CCA SRL
- Avicultores Unidos.
- Pollo Rey.
- Alimentos del Norte.
- Sociedad Portuaria.

Así como todas las licitaciones que se le hagan al estado con ventas actualmente a:

- Municipalidad de Grecia.
- Municipalidad de Atenas.
- Municipalidad San Ramón.
- Instituto Nacional de Seguro.
- ICE.
- Universidad Técnica Nacional. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

5- Departamento de ventas.

Son los encargados de dar el servicio a los clientes de mostrador, dando capacitación al cliente sobre cuál de los productos o materiales que tienen disponibles son de mayor utilidad para sus necesidades. En ese, se encuentran once vendedores de mostrador capacitados para la venta de los productos que el cliente necesite y se adapten a las necesidades de los clientes. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

Visión y misión.

Misión:

“Saber que el cliente es nuestra prioridad, por lo tanto, tratar de ser cada día mejor, con personal más capacitado y así brindar el mejor servicio, calidad y precio” (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

Visión:

“Ser una empresa que camina de la mano con la tecnología y comprometida en facilitarla innovación y así poder satisfacer las necesidades de nuestra cartelera de clientes y estar preparados en los nuevos por llegar” (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

Valores de la empresa:

La empresa no cuenta con valores establecidos en ningún documento, pero algunos valores que han tenido gran relevancia y fueron observados por los investigadores son los siguientes:

- Hermandad: al ser empresa familiar constituida por padre, madre e hijos, se hace notar una gran unión entre ellos, ya que su objetivo en conjunto es hacer crecer la empresa cada día más.
- Integridad: esta empresa por la convivencia con los compañeros y colegas de trabajo es una empresa que actúa en forma honesta, responsable y comprometida a buscar el bienestar no solo el de sus dueños, sino también el de sus empleados.
- Sencillez: este valor está muy reflejado en sus dueños, pues son personas que les ha costado llegar donde se encuentran actualmente la empresa, personas de trabajo y dedicación y, generalmente, eso es lo que quieren que sus empleados o colaboradores sean.

Capítulo II:

Marco teórico.

2.1 Introducción

En este capítulo, se presenta el marco teórico, el cual servirá como fundamento de la investigación. En este apartado, la información que se expresa debe ser comprensible y accesible, conforme al contexto desarrollado, además, debe ser acorde y útil para el desarrollo del tema.

El marco teórico es importante en la investigación, ya que este aporte la referencia conceptual necesaria para la delimitación del tema de investigación, también juega un papel muy importante para la aportación de un nuevo conocimiento. El marco teórico es importante, dentro de un estudio, por varias razones, una de las más importantes es que documenta la necesidad de realizar el estudio del problema.

2.2 Concepto de marco teórico

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010):

[...] en este se incluyen y comentan las teorías que se manejaron y los estudios previos que fueron relacionados con el planteamiento, se hace un sumario de los temas y hallazgos más importantes en el pasado y se señala cómo nuestra investigación amplía la literatura actual. Finalmente, tal revisión nos debe responder la pregunta: ¿dónde estamos ubicados actualmente en cuanto al conocimiento referente a nuestras preguntas y objetivos?

El marco teórico es un elemento que ayuda a justificar la necesidad de investigar un problema planteado. Algunos autores del enfoque cualitativo consideran que su rol es únicamente auxiliar.

2.3 Administración

La administración es la ciencia social encargada en las organizaciones de planificar, organizar, direccionar y controlar todas las actividades de las empresas. Millones de personas en el mundo se

enfocan en la administración de una u otra empresa, pero la verdad es que no se conoce realmente que es la administración. La administración comienza desde la personalidad y la forma en la que se lleve la vida.

Hay varias definiciones de la administración, algunas de las destacadas son:

Brech (Administración moderna 1992) indica que “es un proceso social que lleva consigo responsabilidad de planear, y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. Asimismo, Fayol (Administración moderna 1992) expresa que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Jiménez Castro (1886), por parte, dice que “es la ciencia compuesta de principios, técnicas, y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar los propósitos comunes que individualmente se puedan lograr”. Y Mooney (Administración moderna 1992) indica que “es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Finalmente, Castrillón Ortega (2014) expresan lo siguiente:

Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad. Por pensamiento administrativo, se identifica al grado de racionalidad con el que se han formalizado científicamente las prácticas laborales orientadas hacia el desempeño productivo.

De acuerdo con lo anterior, es de suma importancia saber que la administración no es solo en las empresas, la administración se basa en el comportamiento de las personas en cuanto a su conducta y la racionalidad de sus pensamientos. Por ende, se puede decir que la administración es una actividad humana que busca coordinar los recursos necesarios de las organizaciones, con el fin de alcanzar un mejor desempeño de sus actividades, buscando siempre el mejor de los beneficios para dichas organizaciones y empresas.

De acuerdo con todo lo anterior, la administración es un tema muy amplio, donde se entiende que el concepto de administración es la ciencia social que tiene por objetivo el estudio de las organizaciones y la técnica de planificar, organizar, direccionar y el control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos entre otros), para obtener el máximo beneficio económico y social para cumplir con los fines y objetivos de la organización.

La administración puede entenderse como una disciplina que se encarga de gestionar los recursos necesarios para poder aprovechar todas oportunidades de dar un mayor beneficio a las empresas, tanto económicos como de renombre para las empresas, ya que, al tener las empresas un prestigio en la sociedad, hace que esta sea cada vez más y más reconocidas por las personas.

La administración analiza tanto a las empresas y las organizaciones como a las personas y sus recursos, e intenta comprender su funcionamiento, la evolución de la empresa, su crecimiento y la conducta de sus funcionarios, dueños y demás personas que trabajan en esta, para así dar un mejor desempeño en cada una de las actividades que realizan.

La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Ramírez Salazar, 2016). Asimismo, Loguzzo (2016) indica lo siguiente:

En la actualidad, la teoría general de la administración está compuesta por una cantidad de aportes, dentro de los cuales es posible observar una gran diversidad de enfoques con respecto a su objeto de estudio, como consecuencia de su complejidad, derivada de la significatividad de las distintas variables a tener en cuenta en su análisis [...] Como mencionamos precedentemente, en su libro de 1916 *Administración industrial y general*, Fayol definió las funciones que se debían ejercer en la conducción de organizaciones. Estas se han ido reelaborando y actualizando sobre la base de los problemas y las modas que atravesaron la disciplina en cada época histórica. Así, Urwick (Brech y Urwick, 1984) las definió como: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control; Gulick como: planeación, organización, administración de personal, dirección o mando, coordinación, información y presupuestación; Koontz y O'Donnell (1985) como: planeación, organización, designación de personal, dirección y control; Newman como: planeación, organización, liderazgo y control; Dale como: planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo con lo anterior, los fundamentos de la administración recalcan que sus funciones son planear las actividades necesarias, organizar tanto a las personas como a los recursos necesarios para cada una de las actividades a desempeñar, dirigir y coordinar los recursos humanos que se van a utilizar en cada una de las actividades a desempeñar. Por ello, cabe mencionar que la administración no es un solo hecho de tratar de poner las actividades en funcionamiento, sino que también es un monitoreo continuo de cada uno de los procesos para controlar las funciones para un mejor desempeño de estas y, a la vez, una mejor producción de cada una de las actividades, buscando siempre cumplir los objetivos de la empresa y que estos sean los mismos de la administración para obtener el beneficio esperado en la empresa o en la organización.

2.3.1 Tipos de administración.

Hernández (2014) indica que:

La administración se define de diversas maneras y todas encuentran su respectiva validez y confiabilidad en sus expresiones. Ahora, iniciemos aceptando que administración es la capacidad para alcanzar los objetivos en las organizaciones con el esfuerzo de los demás. Utilicemos también los conceptos y principios fundamentales del enfoque clásico de la administración, en cuanto a que todas las organizaciones llevan a cabo seis funciones.

En el libro *Teoría General de la Administración*, se señalan cuáles son esas seis funciones de la administración:

- a) Técnicas.
- b) Comerciales.
- c) De registro.
- d) Seguridad.
- e) Financieras.
- f) Administrativas.

Asimismo, se dice que los tipos de administración son:

- a) La administración pública.
- b) La administración privada (negocios).
- c) La administración de las organizaciones no lucrativas, que pueden ser tanto. públicas como privadas (Hernández, 2014)

2.3.1.1 Administración pública.

Camacho (2020) expresa lo siguiente en cuanto a administración pública:

La Ciencia de la Administración Pública es una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado [...] Es comúnmente aceptado que la Administración Pública se lleva a cabo mediante las actividades que tienen el siguiente contenido: a) Mantener el orden público; b) Satisfacer las necesidades de la población y c) Conducir el desarrollo económico y social, partiendo siempre de la base jurídica de que el acto administrativo se realiza bajo un orden jurídico, que crea, modifica o extingue situaciones jurídicas particulares y concretas, y que en un Estado de derecho toda la actividad administrativa está determinada por el principio de legalidad a que se refiere el artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, es decir, que todos los actos de la administración pública deben estar señalados por la Ley, puesto que de otra manera serían anticonstitucionales, de ahí que es cuestionable la opinión de quienes sostienen que la realidad de la actividad administrativa avanza más rápidamente que las leyes y que por tanto la primera, puede señalar los derroteros y cambios de las segundas. Tal criterio opera si se trata de hechos y realidades sociales que tipifican conductas que posteriormente estarán comprendidas en las leyes, pero que tal situación no puede aceptarse como válida respecto a la actividad administrativa, considerándola como antecesora del ordenamiento legal.

2.3.1.2 La administración privada.

Asimismo, Camacho (2020) dice lo siguiente, en cuando a administración privada:

A lado de la administración pública existe la administración privada, y si bien es cierto que la primera se ha constituido por méritos propios en un largo proceso histórico como Ciencia de la

Administración Pública, cuyo contenido está determinado por la actividad de uno de los órganos fundamentales del Estado: el ejecutivo o administrativo, también es cierto que la Administración Privada se ha formado como ciencia, teniendo sus principios y reglas, así como, objeto, fin y métodos propios. Es evidente que la Ciencia de la Administración Pública se ha visto enriquecida con el pensamiento de teóricos de la Política, del Derecho Administrativo y de la Ciencia de la Administración Pública, pero también la administración privada lo ha hecho, aunque en menor grado que la administración pública, lo que resulta comprensible puesto que la primera abarca una parte importantísima de la actividad estatal, aun cuando debe reconocerse la existencia de una enorme cantidad de libros relativos al estudio de algún aspecto concreto de la administración privada.

La Administración Privada está íntimamente vinculada con la administración pública, puesto que ésta siempre podrá cumplir con sus atribuciones, facultades o cometidos mediante el caudal de recursos, fundamentalmente económicos que solamente puede obtener de los particulares e innegablemente se puede afirmar que los más importantes y poderosos contribuyentes al ingreso o erario estatal, son algunos particulares, las empresas, organismos, etc., es decir, personas físicas y morales que realizan o intervienen en los distintos aspectos de la administración privada, por lo que debe aceptarse que una excelente administración privada enriquece a la administración pública, pues sería imposible concebir a ésta rica, vigorosa y próspera al lado de una administración privada carente de iniciativa, de recursos y solvencia moral, técnica, científica y económica.

2.4 Proceso administrativo

Según Cano Plata (2017), “se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de los recursos, internos y externos, y eficaz cuando tiende la misión a través del cumplimiento de sus objetivos sociales, técnicos, tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, y académicos”. Asimismo, el autor añade lo siguiente:

El proceso administrativo evolucionó desde la organización primitiva, pasando por los fenicios, egipcios, griegos, romanos, hebreos y otras civilizaciones, atravesando luego por periodos como el feudal, abordó las tribus indígenas antes de la conquista y de esto dan fe los diferentes vestigios encontrados en América en los imperios Aztecas, Mayas, Caribes, Muiscas, Incas, por mencionar algunas, luego el paso de las grandes expediciones y conquistas, colonización y guerras, así como todos los avances y procesos que estuvieron acompañados de toma de decisiones, las diferentes eras de la Determinación de tareas, Procedimientos, Autoridad, Estructura organizacional, Retroalimentación, Indicadores de desempleo, Diagnóstico Organizacional, Objetivos, Programas, Presupuestos, Estrategia, Motivación, Manejo de conflictos, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Cambio, Desarrollo humano, Producción y operaciones, Marketing, Contabilidad y finanzas (Cano Plata, 2017).

2.4.1 Importancia del proceso administrativo.

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. “Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y

fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas” (Cano Plata, 2017).

Es por esta razón que el proceso administrativo debe ser acorde con las necesidades de la empresa, ya que este en forma de control y de planeación le dará una mejor forma de desempeño y de organización a esta, ya que esta integra tanto a las personas, como a sus labores y demás tareas de desempeño en el proceso de administración.

2.4.2 Etapas del proceso administrativo.

2.4.2.1 Primera etapa: planeación.

Al respecto, Cano Plata (2017) expresa lo siguiente:

Es un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización; También puede ser considerado como el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo y diseñan la “carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización. Debe atender a un conocimiento muy claro y riguroso del medio interno y externo de la organización planificar es “concebir un futuro deseado y los medios reales para conseguirlos” (Cano Plata, 2017).

En el libro *La Administración y El Proceso Administrativo*, escrito por Carlos Alberto Cano Plata (2017), menciona la importancia que tiene la planeación en la administración con los siguientes puntos:

- a. Es estimado como un valioso instrumento estratégico que permite identificar oportunidades, evaluar el mejor enfoque y determinar qué debe hacerse a partir de una correcta toma de decisiones.
- b. Está fundamentado en la capacidad interna de la organización.

- c. Por su posibilidad para identificar amenazas, es necesaria para la sobrevivencia de cualquier proyecto u organización.
- d. Permite estructurar todas las actividades de una organización, ya que unifica los esfuerzos en la misma dirección, es decir, permite una base para la acción.
- e. Propicia una ubicación correcta de lo que se es y de hacia dónde se puede llegar, lo que significa enfrentarse con la realidad, sacrificando beneficios actuales para obtener logros mayores; esto implica un acuerdo a nivel de dirección y liderazgo de esta para que el conjunto de la organización marche hacia el mismo objetivo.

2.4.2.2 Segunda etapa: organización.

Cano Plata (2017) indica lo siguiente:

Se considera este momento como el segundo en el proceso administrativo. En la práctica, la organización debe adaptarse a las necesidades y planes específicos de la empresa; es más, debe ser una herramienta a la disposición del cumplimiento de los objetivos organizacionales. También el término organización utilizado para el título de la unidad, se refiere a la acción de organizar, como verbo, y no debe confundirse con el término organización que aborda a las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro. Como función administrativa constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas, que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deban ejecutarse.

La segunda etapa de la administración es donde se toma la acción de organizar, no solo las actividades de las empresas, sino, en conjunto, las personas para que esta vaya conforme la planeación establecida.

2.4.2.3 Tercera etapa: dirección.

El autor Cano Plata (2017) expresa que:

La marcha de toda organización comienza con el hecho de planearla y organizarla, pero una pieza complementaria del engranaje para su operatividad la conforma la orientación directiva o dirección.

Es precisamente la función de la dirección la que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional. La revisión de las teorías alrededor de dicha función la enfoca en el concepto de orientación del RECURSO HUMANO hacia el logro de los objetivos organizacionales a través de la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la promoción, enriquecimiento del puesto de trabajo, desarrollo de trabajo y principio de autoridad.

En esta etapa, la dirección juega un papel muy importante en las empresas, ya que se busca que, para la toma de decisiones, se encuentre la armonía del interés para el manejo de las situaciones, hechos, objetivos y medios para las empresas.

2.4.2.4 Cuarta etapa: control.

Cano Plata (2017) indica lo siguiente, en cuanto a la cuarta etapa:

Proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia.

Bajo este planteamiento, es de considerar que cualquier tipo de organismo, desde el sistema biológico humano hasta los grandes sistemas sociales, económicos, políticos, etc. Invariablemente debe apoyarse en instrumentos de control que le permitan minimizar los riesgos y cuando estos se presenten poder manejar los efectos adversos que producen.

El riesgo es siempre una parte inherente al desarrollo, por lo que no se pueden orientar todos los recursos para eliminarlo totalmente, esto será tanto como para impedir el desarrollo de cualquier

organización e ir en contra de la esencia misma del control; siempre habrá riesgos, lo importante es saber identificarlos y manejarlos.

El control como proceso de administración busca llevar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la empresa esto para tener mayor productividad en esta, el control disminuye la posibilidad de errores, la información viene a ser más correcta y oportuna, verifica el cumplimiento de políticas y objetivos entre otras.

2.5 Administración financiera

Van Horne (2002) expresa lo siguiente:

La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, la fe financiamiento y las de administración de los activos.

En esta cita del libro *Fundamentos de la Administración*, se hace referencia a que la administración financiera se basa en la administración de los activos de una forma clara, buscando siempre el mejor de los beneficios para las empresas. La administración financiera tiene propósitos en mente por cumplir que den un mejor funcionamiento a las necesidades de las empresas para su toma de decisiones, en cuanto a la inversión de sus ingresos. Al respecto, Román (2012) indica lo siguiente:

El sistema financiero ha evolucionado radicalmente, este sistema comenzó cuando todas las transacciones se realizaban mediante trueque (mercado de bienes reales), en el que se intercambiaban bienes y se negociaba con productos agrícolas (cosechas de granos, especias), ese era el comercio que se hacía de productos por otros productos diferentes para poder cubrir

todas las necesidades sin utilizar dinero, por lo tanto, la mayor inversión era tener productos que conservaran sus características durante más tiempo para poder negociarlos. Después apareció el dinero como medio de intercambio, y se comenzó a utilizar para comprar y vender productos, o para guardarlo y usarlo en intercambios futuros, entonces cambia la riqueza, de productos a dinero. Sin embargo, aun guardando el dinero, este solo servía para comprar productos cuando se necesitaban, sin que pudiera generar riqueza al acumularlo (inversiones). En este sentido, más adelante surgió la posibilidad de guardar el dinero en los comercios e invertirlo a corto o mediano plazo, y recibir un premio por esta decisión, que consistía en pagar el 10 % del valor del dinero acumulado, considerando el alza de precios, por lo que el premio se denominó rendimiento. De esta manera, el sistema financiero ha evolucionado de tal forma, que actualmente se busca que el dinero genere el mayor rendimiento.

La administración financiera eficiente requiere la existencia de algún objetivo o meta, porque los juicios sobre la eficiencia de una decisión financiera deben hacerse a la luz de algún parámetro. Aunque es posible tener varios objetivos (Van Horne, Wachowicz, 2010).

Las empresas pueden tener varios objetivos financieros que la administración debe ser lo suficientemente clara para poder cumplirlos de la forma más eficiente y veraz para las empresas u organizaciones. Por esto, el libro *Fundamentos de la Administración* recalca que las empresas deben tener sus parámetros claros para que los objetivos financieros sean lo suficientemente direccionados a estos para eso la administración deberá seguir sus pasos en planear una estrategia acorde a sus objetivos financieros, con la cual pueda dirigir y organizar tanto los recursos de la empresa como el recurso humano para que estos puedan coordinar y controlar todas las actividades para el desarrollo de la actividad en cuanto al cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

En este sentido, Román (2012) indica que la “técnica de la administración financiera tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre”. Cabe señalar que no solo la administración es importante en las organizaciones, pues la administración financiera es de suma importancia para la empresa.

De igual forma, Gitman (2012) expresa lo siguiente:

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía. En los últimos años, varios factores han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del gerente financiero. Entre estos factores se encuentran la reciente crisis financiera global y las respuestas de las autoridades, el incremento en la competencia y los cambios tecnológicos.

En este fragmento del libro *Principios de la administración Financiera*, se puede resaltar que los gerentes financieros son de suma importancia para las empresas, que son ellos los que deben tratar que se cumplan los objetivos propuestos de la mejor forma, por eso mismo es que son ellos los que tienen como funciones principales: negociar con las instituciones bancarias, presentar informes y estados financieros, revisar y evaluar las operaciones de tesorería cobranza y pagos negociar contratos con las instituciones y sus clientes entre otras funciones de suma importancia. Por esto, el gerente financiero en cuestión de cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa debe velar por ser una persona honesta, responsable, con un pensamiento sistemático y

creativo, con suficientes capacidades analíticas que hagan que sus funciones sean cada vez más eficientes en las empresas u organizaciones, este debe contar con criterio empresarial y un comportamiento ético para el desarrollo de las actividades. Los dueños de las empresas deben velar por la contratación de esas personas encargadas como gerentes financieros, ya que se deberán cumplir las necesidades de la empresa, para cumplir con los objetivos financieros.

Gitman (2012), al respecto, añade que:

Además de la participación continua en el análisis y la planeación de las finanzas, las principales actividades del gerente financiero son tomar decisiones de inversión y financiamiento. Las decisiones de inversión determinan qué tipo de activos mantiene la empresa. Las decisiones de financiamiento determinan de qué manera la compañía recauda dinero para pagar por los activos en los que invierte. Una manera de visualizar la diferencia entre las decisiones de inversión y financiamiento de una empresa es relacionarlas con el balance general de la empresa.

Es por esto que se puede decir que el gerente de administración financiera debe ser la persona que tenga la empresa en la forma más direccionada al éxito, ya que las decisiones de inversión son tomadas por estos y la gerencia general de la empresa, ya que la meta del gerente financiero será mejorar y aumentar las riquezas de los dueños de la compañía, es por esto que los accionistas darán el poder para toma de decisiones a los gerentes financieros que tendrán que buscar la forma adecuada y más optimista para generar ganancias a las empresas, sin dejar de lado sus clientes y sus proveedores que serán el impulso con sus bases y una adecuada inversión de sus ganancias de las empresas.

De igual forma, Gitman (2012) expresa que:

Las finanzas nos dicen que la meta primordial de los administradores es maximizar la riqueza de los dueños de la empresa: los accionistas. La mejor y más sencilla medida de la riqueza del

accionista es el precio de las acciones de la compañía, de manera que los libros de texto (incluido este) recomiendan a los administradores hacer lo necesario para incrementar el precio de las acciones de la empresa. Un error común es que cuando las empresas se esfuerzan por hacer felices a los accionistas, lo hacen a expensas de otros participantes empresariales, como los clientes, empleados o proveedores. Esta línea de pensamiento ignora el hecho de que, en la mayoría de los casos, para enriquecer a los accionistas, los administradores deben primero satisfacer las demandas de esos otros grupos de interés.

No solo los objetivos administrativos y financieros de la empresa son importantes, cabe mencionar que si los administradores buscan cumplir la demanda de sus clientes y proveedores estos darán como retroactivo riqueza a la empresa. Cuanto mejor sea la relación que se tenga entre sus clientes con la empresa, mayor será lo atractiva que parezca la empresa para más clientes. La fama y el prestigio es la mejor forma en que las empresas hablen por sí solas, la buena administración financiera hace que cada vez la empresa sea mejor competitivamente en el mercado. Cuando los administradores buscan una mejora continua para sus clientes, hacen que estos acudan con más frecuencia a la empresa u organización, además, esto no solo sucede con los clientes, sino también con los proveedores, pues si el convenio y el trato con los proveedores es ameno, la relación será más eficiente y más productiva para ambas partes. El administrador financiero debe velar porque se esté dando este tipo de circunstancia tanto con sus clientes como con sus proveedores

Según Gitman (2012):

El tamaño y la importancia de la función de la administración financiera dependen de las dimensiones de la empresa. En compañías pequeñas, el departamento de contabilidad realiza por lo general la función de finanzas. Conforme la empresa crece, la función de finanzas se

convierte normalmente en un departamento independiente relacionado de manera directa con el presidente de la empresa o el director general a través del director de finanzas

Cabe mencionar que el tamaño de la empresa no es inconveniente para una buena administración financiera, ya que las finanzas deben ser manejadas de una forma constante, sea grande o pequeña la empresa que se encuentre. La contabilidad efectiva, los superávits y las pérdidas deben ser reportadas y contempladas para que sea el administrador financiero con la gerencia la que busque cambiar o mejorar sus objetivos financieros, pues los gerentes financieros deberían estar capacitados para medir los riesgos, proteger las empresas de pérdidas, equilibrar las actividades a desempeñar y así mantener un costo razonable de las actividades a desempeñar por los administradores financieros.

Algunos autores definen a la administración financiera de la siguiente manera:

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.

La administración financiera de la empresa depende del equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad de la misma, y de la estructura que exista en relación a los activos y el pasivo. (Román, 2012).

Es por esto que se puede decir que, al existir un debido manejo de los activos y pasivos de la empresa, esta buscará alcanzar la rentabilidad y una liquidez adecuada. Finalmente, Román (2012) menciona lo siguiente:

El análisis financiero y su interpretación son importantes para los accionistas, proveedores, acreedores y para la propia administración: Los accionistas necesitan conocer los rendimientos obtenidos en los periodos de su inversión, así como si el precio de sus acciones va en incremento o decremento; los proveedores y acreedores, debido al capital que están financiando a la empresa, deben saber la solvencia de ésta y así lograr recuperar su dinero; y la administración necesita conocer este aspecto para el buen manejo de todos los recursos con los que cuenta la empresa para obtener los mejores resultados y alcanzar sus objetivos.

2.5.1 Administración financiera del capital de trabajo.

Castellanos (2013) indica lo siguiente, en cuanto a este tema:

Las técnicas para administrar los activos a corto plazo de la empresa y de los pasivos vinculados. El material se presenta en el contexto del análisis de riesgo y rendimiento. El administrador financiero debe elegir constantemente entre activos líquidos de bajo rendimiento (tal vez valores negociables) y activos más rentables y menos líquidos (como los inventarios). También se cubre el tema de las fuentes de financiamiento a corto plazo.

La administración de los activos a corto plazo va de la mano con la administración de capital de trabajo, ya que el capital social es el valor de todos los bienes de la empresa y la aportación que realicen sus socios. Gitman (2012) menciona que:

El tamaño y la importancia de la función de la administración financiera dependen de las dimensiones de la empresa. En compañías pequeñas, el departamento de contabilidad realiza por lo general la función de finanzas. Conforme la empresa crece, la función de finanzas se convierte normalmente en un departamento independiente relacionado de manera directa con el presidente de la empresa o el director general a través del director de finanzas.

Sea cual sea el tamaño de la empresa, su administración debe ser de forma continua y apegándose a las normas, políticas y reglamentos de esta. La administración continua para todas las áreas y en conformidad con el capital social debe apegarse a las normas, ya que el capital social esta engloba todas las aportaciones de los socios entregan a la empresa, es por esta razón que la administración debe ser de una forma correcta y de acuerdo con las políticas de la empresa.

Gitman (2012) menciona lo siguiente:

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. La meta de la administración del capital de trabajo (o administración financiera a corto plazo) es administrar cada uno de los activos corrientes de la empresa (inventario, cuentas por cobrar, valores negociables y efectivo), así como los pasivos corrientes (documentos por pagar, deudas acumuladas y cuentas por pagar), para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya a aumentar el valor de la compañía.

Es por esto que los gerentes financieros deben tener un debido manejo del capital de trabajo, pues este busca aumentar el valor de la compañía a través de lograr un equilibrio constante de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar para obtener una mejor rentabilidad. Gitman (2012) añade que:

Las empresas pueden reducir los costos financieros o aumentar los fondos disponibles para su expansión al disminuir el monto de los fondos comprometidos en el capital de trabajo. Por lo tanto, no debe sorprendernos que la administración del capital de trabajo sea una de las actividades financieras más importantes de los gerentes y que más tiempo consumen. Un estudio de Fortune, en 1,000 empresas, encontró que más de un tercio del tiempo de los gerentes

financieros se dedica a administrar los activos corrientes, y aproximadamente un cuarto de su tiempo se emplea en administrar los pasivos corrientes.

La administración financiera en los activos y pasivos de la empresa son de suma importancia, los gerentes financieros suman un gran papel para la empresa en cuanto a la administración de estos. El manejo potencial de estos controla, en gran medida, la rentabilidad de la empresa.

2.6. Cuentas por pagar y cuentas por cobrar

Román (2012) considera lo siguiente:

El concepto de tesorería se refiere al área de una empresa donde se maneja el recurso monetario, donde se incluyen básicamente la cobranza, la gestión de los depósitos bancarios, la ejecución de pagos a proveedores, a acreedores o deudas a corto plazo, y su función primordial es contar con el recurso monetario suficiente para disponer y realizar las operaciones de acuerdo con la actividad de la empresa.

Es por eso que permite definir la palabra crédito como un compromiso que tiene el sujeto a pagar la deuda que se tiene en una organización o entidad, así como lo menciona la siguiente cita:

El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. La palabra crédito viene del latín *creditum* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa “cosa confiada”. Así, crédito, en su origen, significa confiar. En la vida económica y financiera, se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Se distingue del préstamo

en que en este solo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo y se puede utilizar el porcentaje deseado (Castro, 2014).

Por ello, se puede decir que el debido funcionamiento de las operaciones de las empresas en cuanto a crédito y cobro, así como en las cuentas por pagar debe tener como implementación un sistema operativo, métodos y procedimientos que se adapten tanto a la estructura organizacional de la empresa como a sus objetivos financieros y generales.

Es por ello que estos dos temas deben ser de suma importancia para la mayoría de quienes dirigen la organización, así como sus dueños y gerentes. De este modo, Castellanos (2012) indica que:

Las cuentas de activos se reportan en forma de lista por orden de liquidez (convertibilidad en efectivo). La primera categoría de activos circulantes incluye rubros que pueden convertirse en efectivo en menos de un año (o dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa), algunos de los cuales merecen una mención especial.

Según Román (2012), todas estas entradas o salidas de efectivo sirven para determinar y calcular los requerimientos de efectivo que necesita la empresa para desarrollar sus actividades sin problemas, ya que se conocen los sobrantes y faltantes de dinero.

Las empresas u organizaciones hoy en día deben tener claro sus objetivos financieros, ya que basados en estos se tratarán de optimizar las cuentas de crédito y cobro de la empresa, así como también las cuentas por pagar de esta, puesto que es en estas donde el capital social de las empresas está siendo tomado. Deben existir respaldos adecuados para las salidas de dineros y flujos de efectivo de la empresa, al igual que respaldos que sobrantes o faltantes de todas las transacciones de dinero en las organizaciones. Horngren (2010) dice lo siguiente:

El capital contable del propietario de un negocio propio se denomina capital. En el caso de un negocio propio, la ecuación contable se escribe como:

El Capital es la cantidad invertida en la empresa por sus propietarios.

El capital también contiene el monto que se gana con actividades que generan ingresos y que se mantiene en la empresa para usarse. Dos tipos de transacciones que afectan las ganancias son los ingresos y los gastos. Los Ingresos son incrementos en el capital provenientes de la entrega de bienes o servicios a los clientes.

2.6.1 Cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar son los derechos emitidos por la entidad ante terceros ya sean personas y organizaciones, por transferencia de bienes o prestación de servicios al crédito con o sin respaldos de documentos como letras de cambio, pagarés, entre otros. Según Castro (2014):

El crédito comercial es una forma común de financiación a corto plazo prácticamente en todos los negocios. Es la mayor fuente de fondos para las compañías pequeñas, debido a que los proveedores son, generalmente, más condescendientes en el otorgamiento de crédito que las instituciones financieras, porque confían a quien le otorgan el crédito, dado que la verificación que realizan es distinta a la de los bancos.

2.6.2. La presentación de las cuentas por cobrar en los estados financieros.

Estas cuentas deben ser presentadas en el balance general en el grupo de activos corrientes después de efectivo, ya que es lo que se puede convertir más fácilmente posible. Estas cuentas por cobrar pueden ser a corto o a largo plazo según sea sus estudios y su capacidad de pago. Si esas cuentas por cobrar emitidas por las empresas vencen más de un año, se deberán registrar como activos no circulantes. De acuerdo con Martínez (2005):

Las empresas deben al terminar cada período contable una cifra razonable de las pérdidas por cuentas incobrables, misma que afectará al estado resultados como un gasto y al Balance General se incorporará como una cuenta complementaria de activo deduciendo la de cuenta de clientes o cuentas por cobrar. Este proceso es necesario seguirlo para dar cumplimiento al principio del período contable.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles son activos circulantes que son originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos, entre otros. Las cuentas por cobrar pueden ser registradas según la entidad en la que se presenten y sus registros deben ser a su valor pactado, con los descuentos y las bonificaciones. Horngren (2010) explica que:

Las cuentas por cobrar son los derechos monetarios sobre empresas o individuos. Los dos principales tipos son cuentas por cobrar y documentos por cobrar. Las cuentas por cobrar de un negocio son la cantidad que deberá cobrarse a los clientes. Las cuentas por cobrar, son activos circulantes, también se llaman transacciones por cobrar. La cuenta de cuentas por cobrar en el mayor sirve de cuenta de control. Resume el total de las cantidades por cobrar a todos los clientes. Las compañías también llevan un mayor auxiliar de cuentas por cobrar, con una subcuenta por separado para cada cliente.

Las cuentas por cobrar tienen gran parte en el capital de trabajo de una empresa, ya que en muchas empresas representan un porcentaje alto en el activo circulante de estas. Las cuentas por cobrar son una extensión de plazo a los clientes o así una extensión de un crédito comercial, pero este deberá tener un tiempo prudencial, para cada tipo de cliente en la clasificación de estos, ya que estos se utilizan para una forma de promover las ventas y por ende las utilidades en las organizaciones. Esto con el fin de mantener a los clientes habituales como en atracción de nuevos clientes para maximizar su clientela. Según Horngren (2010):

Se tiene una cuenta por cobrar cuando se venden a crédito bienes o servicios a un cliente. La cuenta por cobrar es el derecho del vendedor sobre el monto de la transacción. También se tiene una cuenta por cobrar cuando se presta dinero a otra parte. De esta manera, una cuenta por cobrar es en realidad el derecho a recibir efectivo en el futuro, a partir de una transacción actual. Es algo que posee el negocio; por lo tanto, se trata de un activo.

2.6.3 Funciones de los departamentos de créditos.

Algunas funciones de los departamentos de crédito son:

- **Otorgamiento de créditos:** otorgan créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones establecidas por la empresa, teniendo en cuenta el análisis del mismo a través de la información recopilada, sujeta a las políticas de la empresa.
- **Estudio de los estados financieros e información:** esta función se hace para la búsqueda de la información crediticia de los clientes para tener una mejor posición en la decisión de otorgamiento el crédito a sus clientes.
- **Gestión de una efectiva cobranza:** esta se deberá realizar a los clientes que se muestren con atrasos o un tanto difíciles en sus pagos, se debe tener en cuenta el motivo de dicho atraso.
- **Control del personal a su cargo:** como jefes del departamento de créditos y cobranzas, está en la obligación de supervisar al personal a cargo, hacer las normas y reglamentos.
- **Determinación de cuentas malas o deudas atrasadas:** el riesgo del otorgamiento al crédito da una responsabilidad al acreedor de este a identificar las cuentas malas y sacar esas cuentas de clientes de las organizaciones.

Las cuentas por cobrar incluyen una provisión para cuentas malas (basada en la experiencia), con el fin de determinar el valor anticipado de su cobranza

- Arqueos de documentos: de facturas, letras de cambio, notas de crédito, cheques y documentos de respaldo de las cuentas de crédito. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

Horngren (2010) explica que las cuentas por cobrar implican tanto al “acreedor, quien obtiene la cuenta por cobrar (un activo) y el deudor, quien asume una obligación/cuenta por pagar (un pasivo)”.

Cabe mencionar que, para tener una buena administración de las cuentas por cobrar, se debe dejar claro tanto a la empresa como a los clientes las políticas de crédito, los términos crediticios, y las políticas de cobranza. Horngren (2010) explica que:

La mayoría de las compañías tienen un departamento para evaluar a los clientes que solicitan crédito. Extender un crédito requiere un acto de equilibrio. A la compañía no le conviene perder ventas con clientes que necesiten tiempo para pagar, aunque le conviene evitar vender a los malos pagadores.

Asimismo, Sánchez López (2008) menciona que:

Si los créditos en cuenta abierta son del giro del negocio, se controlan en la cuenta de clientes; y si son por operaciones ajenas al giro del negocio, se controlan en la cuenta de deudores diversos. Si se le exige al deudor que firme un título de crédito, sin importar el origen, se controlará en la cuenta de documentos por cobrar. Las ventas a crédito probablemente se registraban en una cuenta llamada créditos a clientes y por simplicidad se redujo a clientes.

La administración de las cuentas por cobrar se inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito a los clientes ya sea con estudios realizados de su nivel crediticio y si estos cumplen con las políticas de la empresa, al determinar las políticas óptimas de crédito que se ajusten a las necesidades de la empresa. Para esto, los administradores deben considerar diversas variables,

controlar qué pueden utilizar para su nivel en las cuentas por cobrar, entre ellos procedimientos de crédito y cobranza.

Algunas otras funciones del departamento de crédito, según Castro (2014), son:

Establecer y desarrollar los procedimientos para el análisis, evaluación y otorgamiento de créditos, registro y control de la cartera de clientes.

Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.

Las políticas, la evaluación de los clientes y un verdadero análisis de los clientes darán una mayor confianza para sus inversionistas o sus dueños.

De acuerdo con Castro (2014):

La investigación de crédito reúne la información histórica por medio del análisis que se usa como base para predecir la conducta futura. La predicción que se busca es de conducta de crédito, esto es, una predicción del tipo e importe de las obligaciones por concepto de crédito que puede esperarse que paguen y una estimación del importe máximo del crédito que debiera aceptarse del cliente individual. La investigación tiene sentido porque se parte de la creencia de que el comportamiento pasado del solicitante de crédito puede usarse para predecir el comportamiento futuro.

La solicitud de crédito tiene, básicamente, dos funciones: 1) reunión de la información, y 2) documentar la información. La solicitud de crédito es una de las formas que tienen las empresas para conocer a sus clientes y poder, a través de esa solicitud, saber si la cuenta por cobrar va a ser a largo plazo o a corto plazo, de igual forma, a través de esa solicitud que se otorgará el límite de crédito otorgado, de acuerdo con la capacidad de pago con cada cliente.

El primer paso es reconocer que los solicitantes de crédito escogen sus propias referencias de crédito. Y, con toda seguridad, el cliente ofrecerá referencias donde se proporcione información positiva sobre él. Por lo tanto, es necesario utilizar otras referencias que ayuden para identificar una opinión objetiva de las referencias declaradas por el solicitante de crédito.

En caso de la reunión o compilación, además de la información de crédito estándar, las solicitudes deben recoger información de los propietarios o directores de las empresas, aquella referente a sus registros oficiales de servicios médicos, licencia de manejo, teléfono particular, número de cédula profesional, el nombre completo de la esposa, etc. Esto facilitará la localización de “evasores”, si es que el solicitante de crédito incurre en esa situación. Un evasor es una persona que acostumbra evitar el pago de sus deudas.

Es por esta razón que la empresa debe conocer y tener claro el nivel de endeudamiento que les permitirá a las empresas a través de estudios crediticios y conocimiento de sus clientes. Al respecto, Castro (2014) indica lo siguiente:

Casi todos los departamentos de crédito y cobranzas utilizan los estados financieros para determinar la solvencia de los solicitantes de crédito, que generalmente se hacen a través del análisis de razones financieras, las cuales se calculan con los estados financieros de las empresas. Las razones financieras que normalmente se usan para este análisis son: razón circulante, razón de liquidez, apalancamiento, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios.

Por esta razón, las empresas realizan algunas razones financieras para ver el nivel de cuentas por cobrar que se tienen en las empresas. Así, Castro indica que:

El objetivo de este factor es medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un

análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.

De acuerdo con la cita anterior, se podrá recalcar que las empresas deberán conocer el nivel de endeudamiento y conocer a sus clientes estos sean personas físicas como jurídicas.

Cuando se solicita un crédito, no es suficiente presentar un excelente estudio de los clientes, también debe considerarse una reflexión cuidadosa de las señales de incumplimiento del pago de un crédito que se agrupan en: 1) factores gerenciales, 2) factores financieros, 3) factores industriales, 4) factores de negocios, y 5) factores de seguimiento de la cuenta (Castro, 2014).

Conocer a sus clientes le dará a la empresa seguridad y respaldo del dinero que se encuentre a corto y largo plazo, pero se deben tomar en cuenta también medidas que acaparen los factores antes mencionados en la cita anterior, tipos de cambio, quiebra de negocios o de clientes o pérdida de información de clientes.

“El primer paso es reconocer que los solicitantes de crédito escogen sus propias referencias de crédito. Y, con toda seguridad, el cliente ofrecerá referencias donde se proporcione información positiva sobre él. Por lo tanto, es necesario utilizar otras referencias que ayuden para identificar una opinión objetiva de las referencias declaradas por el solicitante de crédito.” (Castro, 2014)

La seguridad de los administradores financieros es saber si las cuentas por cobrar serán recuperables que mejor que conocer a sus clientes, saber si ese dinero que se encuentra en la calle en manos de sus clientes ya sea con mercancías o préstamos va a ser recuperable y en cuánto tiempo. Según Castro (2014):

Los datos provenientes de compañías de información de crédito son una fuente de información muy valiosa por la información que proporcionan, aunque no son del todo confiables. Existen

algunas recomendaciones para utilizar los informes de crédito con el fin de lograr sus dos objetivos.

Hornngren (2010) añade lo siguiente:

Las cuentas por cobrar, las cuales se denominan también cuentas comerciales (al cobro), son cantidades de dinero que deben recolectarse de los clientes como resultado de las ventas hechas a crédito. Las cuentas por cobrar sirven como una cuenta de control, porque resumen el total de todas las cuentas por cobrar de los clientes. Una cuenta de control es una cuenta del mayor general que resume las cuentas auxiliares relacionadas. Las compañías también llevan un mayor de cada cuenta por cobrar de cada cliente. Este mayor de clientes, también denominado mayor auxiliar o mayor subsidiario, contiene los detalles por cliente individual que se resumen en la cuenta de control.

La mayoría de las empresas tienen la posibilidad de otorgar crédito a sus clientes, para esto, se le asignará las debidas políticas de crédito, y un debido contrato como lo deseen las empresas y su organización, estos contratos pueden ser verbales o escritos y estos contratos generalmente tendrán las obligaciones cuya ejecución sea acordada por ambas partes. Estas cuentas son registradas como activos circulantes en el mayor auxiliar o mayor subsidiario, como lo indica Hornngren (2010) en su libro *Contabilidad*.

Castro (2014) expresa que:

La decisión del solicitante de crédito es la aceptación de clientes: terminada la investigación y el análisis del crédito potencial de los clientes, se le asignará un límite de crédito en función del potencial de compras y su capacidad para cumplir con el pago en el vencimiento previsto de acuerdo con el plan de pago del crédito establecido.

El límite del crédito se establece de acuerdo con varios elementos, pero siempre en relación con el capital contable del solicitante, y se modifica conforme al comportamiento del cliente para pagar el crédito (Castro, 2014).

Una de las funcionabilidades de las solicitudes de crédito será ver el límite de crédito para sus clientes, ya que esta no será la misma para un cliente potencial, que para un cliente pequeño o minorista. Esto debe contenerse dentro de sus políticas de crédito de la empresa. En cuanto a esto, Castro (2014) expresa lo siguiente:

En el diseño de una política deben incluirse aquellas circunstancias que permitan delimitarlas con el fin de que sean claras, precisas, objetivas y realistas para evitar confusiones. Y cuando cumplen con estos requisitos las políticas se convierten en una base sobre la que actúa la administración del crédito.

Otra parte del crédito muy importante de mencionar es el tiempo que se le dará al cliente para que pague sus mercancías o servicios prestados a la empresa. Es fundamental que en el periodo que se les dará a los clientes se contemplará el tiempo que transcurre en la venta hasta que el cliente haga el pago a la empresa:

Este periodo es la duración promedio de tiempo que transcurre desde la venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El periodo promedio de cobro consta de dos partes. La primera es el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que el cliente envía el pago hasta que la empresa recibe los fondos correspondientes en su cuenta bancaria. La primera parte del periodo promedio de cobro implica administrar el crédito disponible para los clientes de la empresa, y la segunda parte implica cobrar y procesar los pagos (Gitman, 2012)

Las empresas necesitan que sus cuentas por cobrar sean recuperadas lo más rápido posible, pero estas deben contemplar, las técnicas de cobranza y las políticas de crédito que tenga la empresa:

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas. El logro de esta meta comprende tres temas: 1. estándares de crédito y selección para su otorgamiento, 2. términos de crédito y 3. supervisión de crédito. (Gitman, 2012).

2.6.4 Cuentas por cobrar conforme a las NIIF.

Las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF) indican lo siguiente:

Cuentas por cobrar, fue emitido en 1974 y cubrió el tema de cuentas por cobrar comerciales y de otras cuentas por cobrar, sin profundizar en ciertos aspectos, como el carácter de instrumentos financieros que tienen la mayoría de las cuentas por cobrar, tales como las cuentas por cobrar comerciales y el procedimiento y forma de reconocimiento de la estimación para incobrabilidad.

En conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), cabe recalcar que la que habla de cuentas por cobrar es la NIC 39:

En abril de 2001 el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (Consejo) adoptó la NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición, que había sido originalmente emitida por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC) en marzo de 1999. Esa norma había sustituido a la original NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición, la cual había sido emitida en diciembre de 1998. Esa NIC 39 original había reemplazado algunas partes de la NIC 25 Contabilización de Inversiones, que había sido emitida en marzo de 1986.

La NIC 39 recalca, asimismo:

[...] contiene todas las normas para la presentación de información y de contabilidad de gran parte de los tipos de instrumentos financieros. Entre ellos se pueden encontrar: los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados; activos financieros mantenidos hasta el vencimiento; préstamos y partidas a cobrar; activos financieros disponibles para la venta, y por último los pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados. Sin embargo, dentro de esta clasificación de activos financieros existe un listado (estipulado en la NIC 39) que nombra a los que no están cobijados por esta normatividad, y en este orden de ideas, deberá consultar otras normas, por ejemplo, es recomendable consultar orientación, que le ayudará con otros tipos de instrumentos.

Según la NIC 39, los préstamos y cuentas por cobrar se contabilizan al costo amortizado. Las entidades bancarias, en muchos países, mantienen la mayor parte de sus préstamos y cuentas por cobrar hasta vencimiento. Por ello, cambios en el valor razonable de tales préstamos y cuentas por cobrar debidas a cambios en las tasas de interés de mercado no afectarán a resultados. El párrafo 86 de la NIC 39 especifica que una cobertura del valor razonable es una cobertura de la exposición a cambios en el valor razonable que es atribuible a un riesgo específico y que puede afectar a resultados. Por lo tanto, puede parecer que el párrafo 86 de la NIC 39 impide la contabilidad de cobertura del valor razonable para préstamos y cuentas por cobrar. Sin embargo, del párrafo 79 de la NIC 39 se deriva que los préstamos y cuentas por cobrar pueden ser partidas cubiertas en lo que se refiere al riesgo de tasa de interés dado que no están designadas como inversiones mantenidas hasta vencimiento. La entidad puede venderlas y el cambio en los valores razonables afectaría a resultados. Por lo tanto, la contabilidad de cobertura del valor razonable está permitida para préstamos y cuentas por cobrar.

La NIIF 15 (Normas internacionales de información financiera) indica que la entidad elige como su política contable medir la corrección de valor por pérdidas a un importe igual a las pérdidas crediticias esperadas durante el tiempo de vida del activo. Esa política contable se aplicará a todas las cuentas por cobrar comerciales o activos de los contratos, pero puede aplicarse por separado a las cuentas por cobrar comerciales y activos de los contratos.

La NIIF 9 establece un nuevo enfoque para préstamos y cuentas por cobrar, incluyendo cuentas por cobrar comerciales. El nuevo modelo se basa en el riesgo de que el instrumento pueda estar en situación de “default” en el futuro (pérdidas esperadas) en lugar de considerar únicamente las pérdidas que han sido incurridas.

También, cabe recalcar que la NIIF 9 permite:

a las entidades utilizar un “matriz de provisión” simplificada para calcular las pérdidas esperadas por riesgo de crédito como una aplicación práctica en el caso de las cuentas por cobrar comerciales, siempre que sea consistente con los principios de medición generales. La matriz de provisión se base en las tasas de default históricas del cliente sobre la vida remanente esperada de los instrumentos y ajustada por la estimación de condiciones económicas futuras.

Al respecto, Sánchez López (2008) expresa que:

La cuenta de clientes se carga siempre que se otorguen créditos relacionados con el giro del negocio: como venta de mercancías o prestación de servicios sin que se firmen títulos de crédito. Se abona cuando disminuya el monto del adeudo, ya sea por pagos, devolución de mercancía o descuentos. Esta cuenta tiene saldo deudor, representa el importe del derecho exigible por créditos otorgados por venta de mercancías o prestación de servicios, y se presenta sumado al saldo de documentos por cobrar y deudores diversos en el tercer renglón del balance, como

cuentas por cobrar. En notas a los estados financieros deben mostrarse por separado los créditos documentados de los créditos en cuenta abierta

La cuenta de Deudores diversos se carga siempre que se venda a crédito otra cosa que no sea mercancía y de los préstamos otorgados por la empresa sin que se firmen documentos. Se abona de los cobros en efectivo o en especie y de la cancelación de adeudos. Su saldo siempre será deudor: representa un crédito a favor de la empresa por ventas de otros bienes y préstamos otorgados.

De igual forma, Horngren (2010) indica que:

Otras cuentas por cobrar constituyen una categoría miscelánea que incluye cualquier otro tipo de efectivo que se vaya a recibir en el futuro. Algunos ejemplos comunes incluyen préstamos a empleados e intereses por cobrar. Estas otras cuentas por cobrar pueden ser ya sea activos a largo plazo o activos circulantes, dependiendo de si vencen dentro de un año o menos.

2.6.5 Documentos por cobrar.

Horngren (2010) expresa que:

Los documentos por cobrar suelen tener un plazo más largo que las cuentas por cobrar. Los documentos por cobrar representan el derecho a recibir cierta cantidad de efectivo en el futuro, ya sea de un cliente o, de otra parte. En general los documentos por cobrar incluyen un cargo por intereses. El deudor de un documento promete pagarle al acreedor una suma definida en una fecha futura denominada fecha de vencimiento. Un documento escrito conocido como pagaré sirve como evidencia del endeudamiento, y es firmado tanto por el acreedor como por el deudor. Los documentos por cobrar pagaderos dentro de un año o menos son activos circulantes. Los documentos que van más allá de un año son a largo plazo.

Se puede decir que, cuando un cliente acepta una promesa de pago escrita, se debe registrar en la contabilidad y en sus libros como un documento por cobrar. El documento por cobrar debe contener su valor nominal, la fecha de pago y la tasa de interés del documento:

La cuenta de Documentos por cobrar se carga siempre que nos firmen títulos de crédito por cualquier concepto, ya sea letras o pagarés. Se abona de los documentos cobrados o cancelados.

El saldo siempre es deudor e indica el importe de los documentos pendientes de cobro en poder de la empresa. Para efectos de revelación en notas, el saldo de documentos por cobrar debe sumarse al de clientes o al de deudores diversos, dependiendo si se firmó por transacciones del giro del negocio o no. Las cuentas por cobrar se presentan en el tercer renglón del activo circulante, después de inversiones. Vea un ejemplo más adelante, en la aplicación práctica.

El derecho que representa un documento por cobrar se valúa de conformidad con el pactado entre las partes al momento de la operación. Cuando estas cuentas por cobrar son en moneda extranjera, se valuarán al tipo de cambio vigente al momento de su origen y al vigente en la fecha de cierre del ejercicio. De acuerdo con Horngren (2010):

La mayoría de las compañías tienen un departamento de crédito, que evalúa las solicitudes de crédito de los clientes. La concesión de crédito requiere de un punto de equilibrio. La compañía no quiere perder las ventas a buenos clientes, pero también busca evitar las cuentas por cobrar que nunca se cobrarán.

Actualmente, el crédito es muy importante para la economía de las empresas, ya que estas traen muchos beneficios para las empresas, entre estas se puede mencionar: aumento de los volúmenes de ventas en la empresa, incremento de la producción de bienes, incremento en la producción de servicios y disminución de los costos unitarios de las empresas. Asimismo, algunos beneficios de las cuentas por cobrar son: la flexibilidad a la oferta y la demanda, también es usada como medio

de cambio, hace más productivo el capital social de las empresas, acelera la producción y la distribución, aumenta el volumen de los negocios, fomenta la adquisición de bienes con plazos para ser pagados, y facilita la transferencia de dinero.

Una venta a crédito produce tanto un beneficio como un costo. Un beneficio debido a que es “un incremento en los ingresos y las utilidades mediante la realización de ventas a una gama de clientes más amplia” (Horngren, 2010). Un costo, pues “algunos clientes no pagan, y ello crea un gasto denominado gastos por cuentas incobrables, gastos por cuentas de cobro dudoso o gastos por cuentas malas. Los tres nombres de estas cuentas significan lo mismo: un cliente no pagó el saldo de su cuenta (Horngren, 2010).

Los documentos por cobrar son más formales que las cuentas por cobrar. El deudor firma un pagaré como evidencia de la transacción. Antes de tratar el aspecto contable, se definen los términos especiales que se usan para los documentos por cobrar. Al respecto Horngren (2010) indica lo siguiente:

Después de hacer una venta crédito, el siguiente paso es hacer efectiva la cuenta por cobrar. Los días de ventas incluidos en las cuentas por cobrar, lo cual también se denomina periodo de cobranza, indican la cantidad de días que se necesitan para cobrar el nivel promedio de cuentas por cobrar. Cuanto menor sea el periodo de cobranza, con mayor rapidez una organización podrá usar su efectivo. Cuanto mayor sea el periodo de cobranza, habrá menos efectivo disponible para las operaciones de la compañía.

2.6.7 Métodos para incobrables.

Las cuentas incobrables son las que han sido producto de crédito y que ha cobrado por un tiempo prudencial para la empresa y el deudor, ya sea por insolvencia del deudor o por haber prescrito las

acciones para su cobro y las políticas de cobranza de las empresas lo indiquen estas serán pasadas en la contabilidad como cuentas incobrables. Las empresas utilizan las provisiones para incobrables, con el propósito de que estas empresas no esperen si los clientes paguen o no y en qué tiempo lo harán. Horngren (2010) expresa que:

La mayoría de las empresas usan el método de provisiones para medir las cuentas malas. El método de provisiones se basa en el principio de realización; por lo tanto, el concepto clave es registrar los gastos por cuentas incobrables en el mismo periodo que los ingresos por ventas. La compensación de este gasto es sobre una contra-cuenta denominada provisión para cuentas Usar el método de provisiones para contabilizar las cuentas incobrables.

Las provisiones para incobrables es la forma que tienen las empresas para guardar una cantidad de recursos para hacer frente a las distintas circunstancias, en cuanto a las cuentas de crédito si los clientes pagan a tiempo o no. Según la (Normas internacionales de información financiera) NIIF C-3, es una cuenta de saldo acreedor que va disminuyendo las cuentas por cobrar. Horngren (2010) indica lo siguiente:

Provisión para cuentas incobrables o provisión para cuentas de cobro dudoso. La empresa no espera para saber cuáles clientes no pagarán. En vez de ello, registra un gasto por cuentas malas basado en estimaciones desarrolladas de experiencias pasadas y usa la provisión para cuentas incobrables para incluir al grupo de malos deudores “desconocidos”.

Es mediante la creación de la provisión para cuentas incobrables por medio de estimación, en esos casos, se registran al final de cada mes se registra el gasto estimado por incobrable antes de que realmente suceda. Esas estimaciones se realizarán de acuerdo con la experiencia de la empresa en el manejo de sus cuentas malas, este monto no es deducible del impuesto de la renta y no forma parte del estado de resultados. Horngren (2010) explica que:

El otro enfoque para la estimación de las cuentas por cobrar incobrables es el método de la antigüedad de las cuentas por cobrar. Este método también se denomina enfoque del balance general, porque se concentra en la antigüedad real de las cuentas por cobrar y determina un saldo fijado como meta para la provisión a partir de esa antigüedad.

Existen tres métodos para basarse en los incobrables, según Martínez (2005) los cuales son:

El método del porcentaje de las ventas o del estado de resultado el cual estima las Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo llegar directamente pérdidas por cuentas incobrables utilizando un porcentaje de las ventas netas a crédito a fin de llegar a una cantidad razonable. Para determinar la tasa estimada primeramente es necesario examinar y analizar el porcentaje de pérdidas de años anteriores. Una vez obtenido el porcentaje este se aplica al total de las ventas a crédito de período menos el importe de las devoluciones y bonificaciones sobre ventas.

El método del porcentaje de Cuentas Por cobrar o del Balance General estima el importe de las pérdidas en cuentas incobrables, con base en un porcentaje del saldo existente de la cuenta de clientes. Para determinar el porcentaje se deben analizar los cobros realizados durante un período considerable. El porcentaje se aplica al saldo de la cuenta de Clientes para determinar el saldo de la cuenta de estimación de cuenta incobrable y de esta manera se obtiene el importe del ajuste por cuentas incobrables.

El método de Cancelación directa se aplica cuando las empresas tienen clientes que definitivamente no cumplirán con el pago de sus compromisos por lo que proceden a registrar en el estado de resultado el gasto por la pérdida de la cuenta incobrable y cancelan en el balance general el monto de la cuenta por cobrar. De acuerdo a este método las pérdidas por cuentas

incobrables se deben registrar como un gasto en el período contable en que se canceló la cuenta por cobrar y no cuando se realizó la venta.

2.6.7.1 Recuperación de incobrables.

Horngren (2010) expresa que:

Cuando se cancela una cuenta por cobrar por incobrable, dicha cuenta no muere: el cliente todavía debe el dinero. Sin embargo, la compañía deja de insistir en la cobranza y cancela la cuenta como incobrable. Algunas empresas remiten las cuentas atrasadas a un abogado o a otra agencia de cobranza, para cuando menos recuperar una parte del efectivo.

Las cuentas incobrables no mueren por solo pasar esos montos por incobrables en la contabilidad las cuentas siguen vigentes a lo largo de la vida de la compañía, estas pueden ser canceladas por los clientes en cualquier momento o así realizar abonos parciales a estas, ya que estas cuentas pasan a ser incobrables por quiebra del deudor, incapacidad de encontrar al deudor, fraude por parte del deudor, entre otras, como lo son la falta de documentación del deudor. Al respecto, Horngren (2010) indica lo siguiente:

Hay otra forma de contabilizar las cuentas incobrables, la cual se utiliza principalmente en compañías pequeñas que no son públicas. Se denomina método de cancelación directa, con el cual no se usa la Provisión para cuentas incobrables al registrar el gasto con base en una estimación. En vez de ello, se debe esperar hasta que se determine que nunca se hará un cobro de un cliente específico. Entonces, se cancela la cuenta por cobrar del cliente haciendo un cargo a Gastos por cuentas incobrables y un abono a Cuentas por cobrar del cliente.

Las cuentas incobrables son una pérdida de activos y una disminución de los ingresos, estas cuentas incobrables son registradas como gastos.

Es muy importante esta función, pues se refiere a analizar el capital de trabajo que debe tener una organización para que funcione perfectamente, sin que falte o sobre dinero, sino que exista el adecuado para cubrir todas las necesidades, por eso son importantes las cuentas por cobrar, ya que es el periodo de financiamiento para los clientes; en relación al estudio que se realice de las cuentas por cobrar será la tasa de rendimiento que se genere, para lograr establecer tiempos idóneos para tener cobros oportunos y no incrementar las tasas de cartera vencida (Román, 2012).

La NIIF C-3 indica sobre la recuperación de las cuentas por cobrar lo siguiente:

Las pérdidas crediticias esperadas, la recuperación de que pueda existir en el valor de las cuentas por cobrar comerciales, así como cualquier diferencia que surja al cancelarlas contra la pérdida estimada ya reconocida, deben presentarse por separado cuando sean significativas en un rubro de gastos en estado de resultados integral las pérdidas generadas por otras cuentas por cobrar, así como las reversiones de las mismas, deben presentarse en el rubro con que se relación de las cuenta por cobrar.

2.6.7.2 Principales situaciones que afectan la recuperación de las cuentas por cobrar

Martínez (2005), en cuanto a las situaciones que afectan la recuperación de las cuentas por cobrar, expresa lo siguiente:

Dificultades financieras del comprador. - Los titulares de las áreas de crédito y de cobranzas deben conocer si las dificultades son temporales o graves con base en el historial experiencias, ante lo cual es necesario evaluar una posible estimación de castigos de cuentas de cobro dudoso.

Falta de pago del deudor por voluntad o descontento por mala interpretación de las condiciones de venta.

Falta de intenciones de pago. Este caso es de sumo cuidado ya que puede titilar como fraude a la empresa y se deberá resolver por instancias en su caso judiciales.

Falta de intenciones de pago. Este caso es de sumo cuidado ya que puede titilar como fraude a la empresa y se deberá resolver por instancias en su caso judiciales.

Mala administración del área de cobranzas por no enviar al cliente los estados de cuenta y recordatorios de pago.

2.7 Descuentos de pronto pago

En muchas ocasiones, cuando la relación comercial de la empresa es una buena con sus clientes, la empresa realizará descuentos en los artículos o descuentos por su pronto pago, los porcentajes y montos deben ser pactados en las políticas de la empresa. Castro (2014) indica que:

Para establecer esta política, se fija un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo para pagar antes del vencimiento de la cuenta por cobrar, y que a la vez sea conveniente para la empresa. Por ejemplo, si la empresa ha usado recursos como financiamiento con costo, el descuento que ofrezca a los clientes debe ser menor que lo que la empresa paga por sus pasivos.

Las políticas deberán ser claras en cuanto a porcentajes y debe velar por que se cumplan los montos que serán rebajados a sus clientes, respetando la utilidad que tendrá la empresa. “Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad. También pueden aplicarse a algunos artículos que son de consumo complementario y que sirven como gancho para que el cliente consuma otros artículos al mismo tiempo” (Castro, 2014). Estos descuentos ayudarán tanto al cliente como a la empresa.

2.8 Cuentas por pagar

Las cantidades que se adeudan por los productos o servicios comprados a crédito son cuentas por pagar, y a que estas se adeudan en promedio a un plazo de 30 días, son pasivos circulantes (Horngren, 2010). Según Ureña (2010), estas “comprende las deudas contraídas por la empresa a favor de terceros, por operaciones diferentes a las obligaciones financieras y proveedores, tales como: contratistas, costos y gastos por pagar, retención en la fuente, retenciones y aportes de nómina, etc.”.

Otra definición de cuentas por pagar referida por Moreno Fernández (1996), en su texto la *Administración financiera del capital de trabajo*, indica: “Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo”.

Las cuentas por pagar son una cuenta deudora de una empresa u organización, asimismo, los documentos por pagar son deudas de las empresas a las organizaciones, proveedores o cualquier otro acreedor. Estas provienen de operaciones de transacciones pasadas, entre las cuales se puede mencionar adquisición de mercancías, o servicios. También son clasificadas cuentas por pagar la obtención de algún préstamo para financiamiento de los bienes que constituyen a la empresa o la organización.

Es así también como lo recalca el **Ministerio de Hacienda** en el año (2018), en su informe de *Políticas contables generales*, donde da la definición de cuentas por pagar como:

Las cuentas por pagar son pasivos originados por bienes o servicios que han sido recibidos o suministrados a la entidad y, además, han sido facturados o formalmente acordados con el

proveedor (se incluyen pagos respecto a beneficios sociales para los cuales existen acuerdos formales por cuantías específicas).

Ureña (2010) indica que las obligaciones financieras:

Comprenden el valor de las obligaciones contraídas por la empresa con los bancos y otras entidades financieras, por concepto de préstamos en moneda nacional o extranjera. Se acreditan cuando la empresa contrae obligaciones con dichas entidades, y se debitan cuando la empresa paga o abona a los préstamos.

Los documentos por pagar a corto plazo, según Horngren (2010), son una forma común de financiamiento. Se trata de pagarés que deben liquidarse dentro de un año. El autor Martínez (2005) resalta que las cuentas por pagar se tienen que complementar en tres objetivos básicos los cuales serán los siguientes:

Contar con una apropiada liquidez que les permita cubrir con sus obligaciones financieras, y, por otra parte, dado que el dinero tiene un valor en el tiempo, también requiere minimizar los costos financieros de mantener el dinero en disponibilidad. En este punto debemos recurrir al proceso de la Administración Financiera del capital y recursos captados.

Planificar y controlar los pagos de la compañía, a fin de contar con información que permita salvaguardar los activos y evitar salidas de recursos financieros de las empresas, y está relacionado con el proceso de control presupuestal.

Establecer sistemas, políticas y procedimientos adecuados que permitan gestionar los pagos eficazmente. Esto implica la selección adecuada del proveedor, contar con el soporte de la operación, alargar el momento del pago de forma negociada y utilizar el medio de pago que más convenga. Se logra a partir de un buen manejo del control interno.

Se clasifican en el balance como un pasivo a corto plazo si vencen en los próximos 12 meses o como un pasivo a largo plazo, si vence en la fecha de pago mayor a un año, uno de los ejemplos pueden ser préstamos a largo plazo y a corto plazo.

La mayoría de los documentos por pagar a largo plazo se pagan en parcialidades. La porción circulante de los documentos por pagar (también denominada vencimiento circulante) es el monto del principal que se pagará dentro de un año: un pasivo circulante. La porción restante es a largo plazo (Horngren, 2010).

Las clases de cuentas por pagar son las siguientes:

- Cuenta por pagar a proveedores: esta representa la cantidad de dinero que se les adeuda a los proveedores por la adquisición de mercancías o la prestación de algún servicio a la empresa o la organización. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)
- “Proveedores: Registra el valor de las obligaciones contraídas por la empresa, en la adquisición de mercancías, bienes o servicios, de acuerdo al objeto social desarrollado por el ente económico. Se acredita cuando la empresa compra mercancías a sus proveedores, se debita cuando efectúa el pago o abono.” (Ureña, 2010)
- Sueldos por pagar: esta son deudas de salarios que se les deben a los empleados dentro de las organizaciones. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)
- Servicios públicos por pagar: servicios como agua, luz, cable, internet o entre otros que adeuda la empresa. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)
- Intereses por pagar: estos son los intereses que se acumulan por documentos pendientes que pagar por la empresa. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

- “Impuestos, gravámenes y tasas: Comprende el valor de los impuestos obligatorios a favor del estado, como Impuesto de renta y complementarios, Impuesto a las ventas (I.V.A), Impuesto de Industria y Comercio (ICA), licores, cervezas y cigarrillos, de valorizaciones, de turismo y otros.” (Ureña, 2010)
- Impuestos por pagar: estos son los importes que se deben por concepto de impuestos. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

En muchas ocasiones, en las empresas, el nivel de financiamiento de determina principalmente por el nivel de compras de inventarios. El nivel de las cuentas por pagar debe vigilarse en razón de la solvencia de la empresa, ya que esta tiene que tener una relación del monto del pasivo al valor de capital contable de la empresa.

Las políticas de financiamiento en las cuentas por pagar deben tener como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago, o por pago anticipado cuando se presentan las condiciones para ser negociados y establecer el nivel del endeudamiento de la empresa.

En el texto de *Administración financiera de capital de trabajo*, el autor Moreno Fernández (1996) menciona lo siguiente:

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presentan condiciones para ser negociados y establecer el nivel del endeudamiento de la empresa. La administración de las cuentas por pagar fija las políticas, entre las que están: Elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa de crédito con proveedores, se fija con parámetros en términos de días de crédito y se asigna según los

diferentes insumos que se adquieren. Aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado. Nivel de endeudamiento de la empresa. Vigilar la exposición de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación de la moneda.

La administración de las cuentas por pagar debe ser administrada de acuerdo con las políticas de la empresa, ya que esta debe contemplar el tiempo que transcurre entre la compra de materia prima o inventarios y el envío de su pago al proveedor o acreedor. La gestión que se realiza en las distintas organizaciones sobre las cuentas por pagar en cuanto a proveedores y a entidades financieras por deudas a corto plazo. Es por esta razón que es importante indicar el plazo, de lo contrario, su vencimiento es a más de doce meses se registra como una cuenta por pagar a largo plazo.

2.9 Compras a crédito

2.9.1 Compras de mercancías al contado.

Para comenzar a plantear el asiento contable de las compras de mercancías que se hacen al contado, lo primero que hay que identificar es la mercancía en cuestión y el precio de dicha mercancía. Después de esto, hay que elegir el sistema mediante el cual se va a hacer, si por el sistema periódico o por el perpetuo. En el sistema periódico, se les da un débito a compras de mercancías y un crédito a la columna de efectivo. Es decir, que el precio de la mercancía se coloca en la columna de débito.

Bajo la anotación de la mercancía, se añade la palabra «efectivo» y en la columna de crédito se indica el dinero que ha de pagarse. Según el sistema perpetuo, se anotaría la palabra «inventario» y en la columna de débito se añadiría el precio de la mercancía. Debajo de «inventario» se añade la palabra «efectivo» y en la columna de crédito se indica el precio que se ha pagado. Todo ello se

registra de esta manera, porque el inventario supone un coste y este aumenta con débito. Y, por otro lado, como se está usando el efectivo para pagar la compra, este disminuye, por lo que se le otorga un crédito.

2.10.2 Compra de mercancías.

La compra de mercaderías es un tipo de transacción dentro de la contabilidad que se centra en el aprovisionamiento que realiza una empresa de diferentes bienes destinados a una posterior comercialización. Mediante los procesos de compra de mercaderías, las compañías logran abastecerse de cara al desarrollo de su actividad. Este tipo de operaciones está muy presente en el modelo de negocio de los empresarios minoristas, por ejemplo.

El modo de trasladar estas transacciones, según la normativa contable, es indicando el importe de las compras (o precio de la transacción) en el momento que las mercaderías son recibidas por parte de los proveedores. Del mismo modo, se incluyen aquellas otras mercancías pendientes de recepción y de las que se encarga de transportar la propia empresa. Además, dicho aprovisionamiento se contabiliza atendiendo a la de bienes incluidos en el subgrupo 30, 31 y 32 del Plan General Contable.

Algunos ejemplos, entre otros muchos, de estas distinciones en subgrupos atendiendo a los detalles de la transacción pueden ser:

- a) Compra mercaderías con descuento pronto pago incluido en factura
- b) Compra de mercaderías con pago aplazado
- c) Compras de mercaderías con gastos de cuenta del vendedor pagados por comprador.

Existe una separación dentro del concepto de compra de mercaderías atendiendo a la forma en que se presenta el objetivo de la transacción. Así, se pueden diferenciar las mercaderías, de otras

compras relacionadas atendiendo a su propia composición. Por lo tanto, existen compras de mercaderías, cuando lo que se adquiere son elementos destinados a una futura comercialización, sin tener que pasar por un cambio de su forma. Lo opuesto sucede con la compra de materias primas, las cuales sí que están dirigidas a una futura transformación y manipulación. Alternativamente también es posible otro tipo de aprovisionamiento de elementos accesorios en la producción y la comercialización propia de la actividad de la empresa (Galán, 2019).

2.9.3 Compras de mercancías a crédito.

La compra a crédito es el tipo de operación, donde se realiza el pago de las mercancías obtenidas en un tiempo de mediano o largo plazo, según el lapso de crédito otorgado por los proveedores. Estas, según Ureña (2010), “comprende el valor de los productos adquiridos para la venta. El inventario de mercancías constituye uno de los activos que demanda mayor inversión y de su venta se derivan los ingresos y las utilidades operacionales de la empresa” (p. 92).

Lo primero que hay que tener en cuenta es que las mercancías se pueden comprar de diferentes maneras, ya sea pagando inmediatamente o adquiriéndolas a crédito para pagarlas en el futuro. Además, cuando se va a asentar la transacción, esta dependerá del sistema de inventario que se esté utilizando, pues podría ser el sistema de inventario periódico o el inventario perpetuo.

Acá te enseñaré cómo hacerlo en sus diversas variantes. Antes de entrar en detalle sobre el asiento de una compra, te recuerdo que en el sistema periódico las adquisiciones de bienes para vender se registran en la cuenta compra de mercancías, mientras que en el sistema perpetuo se llevan directo a la cuenta inventario.

Para comprender mejor cómo se contabiliza una compra, a continuación, se mostrará un ejemplo práctico:

Ejemplo de compras al contado.

Sander Cohen tiene una tienda de instrumentos musicales y adquiere 10 violines a un costo de \$5,000 la unidad. Esta paga la mercancía inmediatamente en efectivo ¿Cómo sería el asiento contable de esta transacción?

Al analizar la transacción podemos identificar que se está pagando en efectivo al momento de realizar la compra y que Sander Cohen está recibiendo 10 violines. Por lo tanto, la contabilización quedaría de la siguiente manera dependiendo el sistema de inventario:

Para el sistema periódico se le da un débito a Compras de Mercancías y un crédito a Efectivo.

En el sistema p8erpetuo se le da un débito a Inventario y un crédito a Efectivo (El contador, 2019)

2.10 Las cuentas por pagar en los estados financieros

Según Horgren (2010), “los pasivos circulantes son obligaciones que vencen dentro de un año o dentro del ciclo operativo de la compañía, cuando tal ciclo es de más de un año. Las obligaciones que vencen más allá de ese periodo son pasivos a largo plazo”.

Las cuentas por pagar pueden ser a largo plazo, más de un año, o a corto plazo, menos de un año. Las de corto plazo se pueden ser con proveedores, documentos por pagar, acreedores diversos, anticipos de clientes, y gastos pendientes de pago; y los de largo plazo se pueden contemplar hipotecas, documentos por pagar a largo plazo, cuentas por pagar a largo plazo.

Los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa porque incluyen todas las deudas de la empresa que se vencen (es decir, que deben pagarse) en un año o menos. Estas deudas incluyen generalmente los montos que se deben a proveedores (cuentas

por pagar), empleados y gobiernos (deudas acumuladas) y bancos (documentos por pagar) (Gitman, 2012).

Estas cuentas por pagar deben ser pagadas a menos de un año, estas cuentas son pasivos más exigibles, a su pago; pueden ser proveedores, o gastos por pagar que exigen ser a menos de un año esto por seguir dándole rotación a la cuenta en el caso de los proveedores, dando rotación a sus inventarios. Martínez (2005) explica que:

Las cuentas por pagar se pueden definir como el conjunto de las obligaciones presentes de una entidad, virtualmente ineludibles, de transferir activos o proporcionar servicios en el futuro a otras entidades, y cuyo vencimiento se producirá dentro del ciclo normal de operaciones, lo cual ocurre generalmente dentro del mismo año y por lo tanto, requiere de la utilización del capital de trabajo.

Es importante mencionar que las cuentas por pagar darán la obligación a las entidades del cumplimiento de este. El control de las operaciones y las transacciones se debe velar desde el punto de la compra y registro de esta, también se debe velar los procedimientos para pago de las cuentas pendientes por pagar. Es también el autor Martínez (2005), quien habla del sistema de control, planificación y políticas de procedimientos de cuentas por pagar:

Las cuentas por pagar deben planificarse, a fin de que los costos relacionados con los pagos se puedan cuantificar y además la compañía tenga la certeza de los desembolsos periódicos que va a realizar, y pueda tomar las precauciones de liquidez anteriormente analizadas.

Al efectuar el análisis del circuito de pagos se debe involucrar a todos cuantos puedan tomar decisiones que influyan en la tesorería de la compañía. Cualquier decisión de compra se traducirá más tarde en un compromiso de pago que hará variar las previsiones de tesorería.

Para poder beneficiarse al máximo de la financiación, se debe conocer a los proveedores y saber su grado de dependencia de la compañía. A mayor dependencia, mayor capacidad de negociación. Por esta razón, el área de compras, además de asegurar el abastecimiento de la compañía y procurar la calidad de los productos suministrados, deberá obtener las mejores condiciones de compra posibles, (en plazo de pago y día de pago, forma de pago, recargos y descuentos financieros). Tal es la importancia de la negociación y selección de los proveedores.

2.10.1 Departamento de cuenta por pagar.

El departamento de cuentas por pagar deberá velar porque se cumplan ciertos criterios y entre sus funciones están:

- Presentar facturas originales
- Revisar las facturas para verificar si están vencidas al momento de ser pagas. Y evitar que esto suceda.
- Aplicar descuentos a las facturas según el criterio u condiciones de pago con el proveedor.
- Descontar notas de crédito o de débito por devoluciones de mercancías en la brevedad que se pueda.
- Verificación del recibido de las mercancías.
- Elaborar cheques, transferencias para el pago de los proveedores. (J ROBERTO VARGAS E HIJOS S.A, 2016)

2.11 Importancia de las cuentas por pagar.

El libro de *Administración financiera del capital de trabajo* indica lo siguiente:

La importancia de las cuentas por pagar dentro del capital de trabajo constituye en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los

adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios sino se consideran directamente en las cuentas de gastos, como pueden ser conceptos relacionados con honorarios profesionales, anuncios de publicidad, renta, etc., que son aplicados a resultados. También incluyen pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes (Moreno Fernández, 1996).

Es importante velar por el buen funcionamiento de las cuentas por pagar, ya que esta habla por sí misma de la empresa o de la organización, pues, si esta es puntual en sus pagos, tanto proveedores como demás, seguirán teniendo una relación comercial armoniosa y con un debido funcionamiento. Esta es una de las razones que demuestran la importancia de las cuentas por pagar en el capital de trabajo, ya que estos darán a conocer el financiamiento que se recibe de proveedores y le dará una forma más clara al inversionista de cómo se encuentra la situación de la empresa.

2.12 Las cuentas por pagar y su relación con las cuentas por cobrar

Martínez (2005) resalta la importancia de la liquidez para la empresa en dos párrafos donde nos resalta la relación que hay entre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar en la empresa:

Las cuentas por pagar se analizan conjuntamente con las cuentas por cobrar, en un proceso que se ha denominado "ciclo de conversión del efectivo". Este ciclo representa el tiempo que transcurre entre el pago de cuentas por pagar y el recibo de efectivo proveniente de cuentas por cobrar.

Es necesario que las empresas realicen el análisis de este ciclo de conversión del efectivo aplicado a su caso particular. En el caso del sistema financiero, la problemática no es contar con

la liquidez suficiente para pagar sus cuentas, sino cómo evitar el costo de oportunidad manteniendo únicamente el dinero necesario y el restante ocuparlo en inversiones productivas.

En el informe del Ministerio de Hacienda (2018) se dice cómo podrá variar una cuenta por pagar según su naturaleza:

Las cuentas por pagar pueden variar en cuanto al plazo, forma de cancelación, instrumentación, garantías, cargos financieros que devengan y forma contractual en que éstos aparecen, los cuales pueden ser: con documentos, a ser pagados en moneda extranjera, a ser pagados a corto o largo plazo, a ser pagados en un único pago o en cuotas, con garantía o sin ella.”

2.13 Definición de control

El control puede ser definido como el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante (Robbins, 1996).

El control en las organizaciones es la habilidad para hacer que los eventos se realicen conformen a lo planeado. Es obvio que un buen control se apoya en los cimientos de una planeación sólida (Delgado, 2005).

El control interno son planes, normas, procedimientos, registros, políticas, que desarrollan los altos mandos de las organizaciones, con el fin de lograr seguridad razonable en la organización, disminuyendo riesgos que pueden presentarse en la organización.

2.13.1 Concepto de sistema de control interno.

La Ley General de Control Interno (Ley 8292), en su artículo 8, indica que se entenderá por sistema de control interno a la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Según la Ley General de Control Interno (8292), se establecen conceptos básicos para comprender un poco más sobre este ámbito, el artículo 2:

Administración activa: desde el punto de vista funcional, es la función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva u operativa de la Administración. Desde el punto de vista orgánico es el conjunto de órganos y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; incluyen al jerarca, como última instancia.

Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno: términos utilizados para delimitar la responsabilidad del jerarca o la del titular subordinado sobre el sistema de control interno, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente.

Jerarca: superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado.

Titular subordinado: funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

Ambiente de control: conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.

Valoración del riesgo: identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser

realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.

Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.

La Ley 8292, en su capítulo II, artículo 7, dice que las instituciones públicas del país están obligadas a tener un sistema de control interno, para salvaguardar la seguridad de todas las organizaciones, con el fin de hacerlo cada vez más eficiente y capaz de resolver los problemas que se presenten.

2.14 Control interno según el modelo COSO 1 y COSO 2

2.14.1 Origen COSO 1.

Desde la primera definición del control interno, establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes, hasta la aparición del denominado “Informe coso” sobre el control interno, publicado en Estados Unidos ,en 1992. El informe de esta comisión fue encomendado a la firma internacional Coopers & Lybrand y traducido al español en asociación con el Instituto de Auditores de España, en 1997.

Este gran documento ha sido el inicio para un estudio muy profesional y a fondo de la problemática del control interno, con el fin de fortalecerlo en las empresas y el Gobierno para evaluarlo en pro de mejorar las 5 Es de Auditoría de Gestión, de facilitar la Auditoría Financiera,

y de tecnificar la prevención e investigación de actos fraudulentos a cargo de la Auditoría Forense (Herrera, 2015).

2.14.2 Origen COSO 2.

En el año 2001, un grupo de profesores de la Universidad de Virginia en el país de los Estados Unidos se reunió para determinar si un marco de gerenciamiento de riesgos era necesario, se llegó a un punto luego de varios días de que era necesario una guía clara para ayudar a las organizaciones a construir programas efectivos para identificar, medir priorizar y responder ante el riesgo (Herrera, 2015).

COSO convocó al concilio de consejeros de proyectos con sus representantes respectivos de cada organización y contrataron a la empresa PricewaterhouseCoopers, para escribir un borrador que fue publicado para comentario público en el año 2003, que posteriormente en septiembre del año 2004 se publicó el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrate Framework, en el cual incluyó el marco global para la administración integral de riesgos (Herrera, 2015).

2.14.3 Definición del COSO I.

El control interno consta de 5 elementos relacionados entre sí, se derivan en la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los procesos son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y las grandes pueden implementarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa puede tener un control interno eficaz (Herrera, 2015).

2.14.4 Definición del COSO II o RME.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Se puede definir como un proceso efectuado por una entidad delegada por el consejo de administración, la dirección y personal en general, aplicado en el establecimiento de estrategias y a lo largo de la institución, diseñados para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gestionar el riesgo de acuerdo con su tolerancia de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos organizacionales (Herrera, 2015).

Es un proceso efectuado por Junta directiva o el Consejo de Administración, la alta gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñadas para identificar los eventos potenciales que le puedan afectar y para administrar los riesgos que se encuentra dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable con relación con el logro de sus objetivos (Herrera, 2015).

2.14.4 Definición del COSO II o RME.

El modelo COSO I ha sido definido como el instrumento de auditoría utilizado para evaluar los controles internos de las organizaciones. Generalmente, se recomienda como el modelo más adecuado para la evaluación de la gestión de los controles internos, pero las necesidades de control han ido cambiando, los inversores no solo piden un modelo que dé fiabilidad a los datos de los informes financieros, sino que, a su vez, se pudiera auditar su modelo de control de gestión, no

tanto desde la búsqueda del beneficio o la rentabilidad sino del riesgo inherente. Por este motivo COSO ha seguido innovando y lo que había sido un modelo de control interno ha pasado a ser un modelo de control estratégico, su nombre es COSO Enterprise Risk Management (ERM), su característica básica es la de ser compatible con COSO I, incorporando un componente estratégico, que es el de poder gestionar el riesgo empresarial, porque provee a los consejos de administración de una herramienta capaz de identificar y evaluar los riesgos de negocio y construir a su vez un programa efectivo para dar respuesta y capacidad de decisión a los riesgos identificados (Herrera, 2015).

2.15 Control interno

El informe COSO 2013 muestra las referencias para aplicar el control interno de una manera adecuada, pero para esto se debe conocer la definición de control interno y otras áreas, según el informe COSO, se definen de la siguiente manera:

2.16.1 Control interno: es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

Según el Marco Integrado del 2013, en su resumen y traducción del COSO, realizado por el Instituto de Auditores Internos de España, establece tres objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos de control interno.

- a) Objetivos operativos: hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- b) Objetivos de información: hacen referencia a la información financiera y no financiera, interna y externa, pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- c) Objetivos de cumplimiento: hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

2.15.2 Clasificación del control interno.

2.15.2.1 Control administrativo.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos controles tales como análisis estadísticos, estudios de movimiento y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el control administrativo, se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de

operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones (Herrera, 2015).

2.15.2.2 Control contable.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente, incluyen controles, tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna. Un ejemplo sería el siguiente: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados (Herrera, 2015).

El control contable está descrito como el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y, por consiguiente, se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.
- c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.

d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

2.16 Responsables del control interno

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total (Herrera, 2015).

2.17 Principios básicos de control interno

Los principios son declaraciones que se constituyen con base fundamental de un razonamiento y son de aceptación universal. En el caso del sistema de control interno, se puede identificar varios principios que son aceptados por las organizaciones para el diseño de sus sistemas de control interno, algunos de los, según , más importantes son:

- Responsabilidad delimitada, se debe establecer el campo de acción de los miembros de una organización, establecer el límite superior e inferior de sus responsabilidades
- Separación de funciones de carácter incompatible, esto es evitar que una persona haga funciones que puedan conducir a fraudes o errores porque son incompatibles por lo que causen conflicto de interés, por ejemplo: Quien recauda fondos no debe hacer depósitos y llevar el libro bancos
- Ninguna persona puede ser responsable por un proceso, no conviene que una sola persona sea la encargada de un ciclo completo de operaciones, por ejemplo: cotizar, comprar, contabilizar, embodegar, distribuir y pagar las adquisiciones.
- Selección de personal idóneo, se debe contratar personal que cumpla con las competencias exigidas por los cargos.

- Rotación de deberes, si bien es cierto la especialización es beneficiosa para los procesos, también es evidente que la rotación de funciones ayudará a refrescar la gestión y evitar islas de poder o conflictos de interés.
- Instrucciones por escrito, la asignación de responsabilidades y los comandos de trabajo deben darse por escrito y deben iniciarse por las especificaciones generales en los contratos de trabajo.
- Uso y control de formularios pre numerados, la documentación de los procesos debe cumplir con características que garanticen el adecuado registro, el control numérico o cronológico, el soporte y registro de las operaciones.
- Evitar el uso de dinero en efectivo, es preferible con cuentas cheques o transferencias para evitar el riesgo de mantener efectivo a la disposición.
- Depósitos intactos e inmediatos, todas las recaudaciones deben ser depositadas en el banco, tal como fueron recibidas, al siguiente día de su recaudación, medida que facilita el control de las operaciones y el cruce de información

Existen otros principios, que serían los específicos:

- a) Equidad.
- b) Moralidad.
- c) Eficiencia.
- d) Eficacia.
- e) Economía.
- f) Rendición de cuentas.
- g) Preservación del Medio Ambiente (Herrera, 2015).

El control interno consta de cinco componentes, que buscan la eficiencia y eficacia de las operaciones, relacionados entre sí, según el informe COSO, los componentes son estos:

- 1) Ambiente de control.
- 2) Evaluación de riesgos.
- 3) Actividades de control.
- 4) Información y comunicación.
- 5) Supervisión y monitoreo.

Estos se llevarán a cabo de la manera en que la dirección dirija la unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (públicas o privadas), aunque dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos. Es necesario explicar un poco más los componentes del control interno, para saber su significado, según el resumen del COSO III 2013 es lo siguiente:

2.18 Entorno de control

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Toné at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los

esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño, el entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes de sistema de control interno (España, 2014).

2.19 Evaluación de riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán (España, 2014).

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad, la evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo (España, 2014).

2.20 Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias (España, 2014).

2.21 Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externa, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de afuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna

relevante de dentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos (España, 2014).

2.22 Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes de control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y consejo, según corresponda (España, 2014).

La Alcaldía de Medellín, Colombia (2014) en su resumen del Marco Integrado de Control Interno COSO, define los componentes de la siguiente manera, además de asignarle sus respectivos principios.

2.22.1 Ambiente de control.

Es el conjunto de estándares, procesos y estructuras que proveen la base para ejecutar el proceso de control interno a través de la organización.

- Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

- Ejerce responsabilidad de supervisión.
- Establece estructura, autoridad y responsabilidad.
- Demuestra compromiso para la competencia.
- Fortalece la medición de resultados.

2.22.2 Evaluación del riesgo.

Una entidad enfrenta riesgos externos e internos. El riesgo es definido como la posibilidad de que un evento que ocurra afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación de riesgos es un proceso dinámico e interactivo.

- Especifica objetivos adecuados.
- Identifica y analiza los riesgos.
- Evalúa el riesgo de fraude.
- Identifica y analiza cambios significativos.

2.22.3 Actividades de control.

Son las actividades que se establecen a través de políticas y procedimientos para ayudar a la alta gerencia a mitigar los riesgos que se pueden presentar para el cumplimiento de los objetivos.

- Selecciona y desarrolla actividades de control.
- Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología.
- Implementa a través de políticas y procedimientos Información y Comunicación.

2.22.4 Información y comunicación.

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el cumplimiento de objetivos. La comunicación es un proceso continuo e iterativo de proveer, compartir y obtener la información necesaria.

- Utiliza información relevante.
- Comunica internamente.
- Comunica externamente.

2.22.5 Actividades de monitoreo.

Evaluaciones permanentes, evaluaciones independientes o una combinación de las dos para realizar un aseguramiento de los cinco componentes de control interno, validando que cada uno de los componentes existe y está funcionando efectivamente.

- Lleva a cabo evaluaciones permanentes y / o separadas.
- Evalúa y comunica deficiencias (Alcaldía de Medellín, 2014).

Según Bonilla Carrera (2017), el reporte de deficiencias, los participantes del control interno y responsabilidades deben realizarse de la siguiente manera:

2.22.5.1 Reporte deficiencias.

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel gerencia al cual deban comunicarse las deficiencias (Informe sobre COSO, 2017).

2.22.5.2 Participantes y sus responsabilidades.

Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumir su propiedad. Los ejecutivos financieros tienen un papel importante en la forma en que la gerencia ejerce el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas. De igual manera, el auditor interno contribuye a la

marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento. En ambos casos aportan información útil acerca del nivel de calidad del sistema de control y cómo mejorarlo. El consejo de administración y el consejo de auditoría vigilan y dan atención al sistema de control interno.

Otras partes externas, como son los auditores independientes y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo, aportan elementos para su mejoramiento.

Internamente, las responsabilidades sobre el control corresponden conforme a lo siguiente:

- Consejo de administración: establece no solo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.
- Gerencia: debe asegurar que existe un ambiente propicio para el control.
- Ejecutivos financieros: entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.
- Comité de auditoría: es el órgano que no solo tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
- Comité de finanzas: contribuye cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.
- Auditoría interna: a través del examen de la efectividad y adecuación del sistema de control interno y mediante recomendaciones relativas a su mejoramiento.

- Área jurídica: llevando a cabo la revisión de 105 controles y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.
- Personal de la organización: mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control. También siendo responsable de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de conducta y otras violaciones. Extremadamente la participación de las entidades externas consiste en lo siguiente:
- Auditores independientes: proporcionan al consejo de administración y a la Gerencia un punto de vista objetivo e independiente, que contribuye al cumplimiento del logro de los objetivos de los reportes financieros, entre otros.
- Autoridades (ejecutivas/legislativas): participan mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en el examen directo de las operaciones de la Organización, haciendo recomendaciones que lo fortalezcan (Informe sobre COSO, 2017).

Un artículo que presenta la Contraloría General de la República [CGR] (2019) muestra los beneficios de contar con un sistema de control interno, además de sus fases para implementarlo, los cuales se mencionan a continuación:

2.25 Beneficios de un sistema de control interno.

Seguridad razonable de:

- a) Reducir los riesgos de corrupción.
- b) Lograr los objetivos y metas establecidos.
- c) Promover el desarrollo organizacional.
- d) Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones

- e) Asegurar el cumplimiento del marco normativo.
- f) Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- g) Contar con información confiable y oportuna.
- h) Fomentar la práctica de valores.
- i) Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados (Contraloría General de la República, 2019).

2.26 Implementación del sistema de control interno

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

2.26.1. Planificación.

Se inicia con el compromiso formal de la alta dirección y la constitución de un comité responsable de conducir el proceso. Comprende, además, las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento (Contraloría General de la República, 2019).

2.26.2 Ejecución.

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel, se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los

riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado (Contraloría General de la República, 2019).

2.26.3 Evaluación.

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua (Contraloría General de la República, 2019).

Según un artículo de Servin (2019), el control interno es importante por lo siguiente:

Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas.

Todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación.

Inclusive, muchos podrían pensar que esto no se aplica a su empresa o emprendimiento porque “nosotros somos chicos todavía”. Sin embargo, la envergadura de la organización no es un factor que defina la importancia o existencia del sistema de control, ya que en organizaciones donde existe un solo dueño, que toma las decisiones, participa en la operación y lleva el sistema contable, igualmente debe contar con un sistema de control interno, adecuado al tamaño y actividades de la organización.

Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.

Por ejemplo, si se cuenta con sistemas de gestión que incorporan controles automáticos en las áreas de ventas y cobranzas, y la información generada en estos sistemas se contabiliza en línea en los registros financieros, usando la tecnología de la información, se requeriría menor cantidad de personas involucradas en los procesos administrativos y se podría dotar personal en otras áreas que aumenten la productividad del negocio, como ser ampliar el área comercial para obtener incrementos en los niveles de ingresos.

Adicionalmente, contar con un sistema de control actualizado en las áreas básicas de la empresa, permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones, así como facilitar que las auditorías tanto de gestión como financieras sean efectivas.

Finalmente, el control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un

impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo.

Para aplicar mejor el control interno, es necesario realizar una matriz de control interno, pero, para ello, se requiere definir matriz de control interno.

2.27 Matriz de control interno.

Una matriz de control interno es un esquema que facilita al concepto de control, para poder minimizar los riesgos en los que están inmersos la operativa de los negocios. Por otro lado, permite la verificación de los procedimientos dentro de la organización, es decir, funciona como una hoja de cumplimiento. Además, colabora con la administración, debido a que le permite a la empresa tener una visión general de los procesos que se interrelacionan entre sí, como también ayuda a planificar, delegar, adoptar decisiones, para la toma de decisiones, resolver problemas y ver a la empresa como un todo. Lo que se pretende con la matriz de control interno es ir verificando los procesos que se deben llevar a cabo en un tiempo determinado, de tal manera que se puede visualizar en ella, si el proceso se ha cumplido, cuantas veces se han supervisado los procesos y permite que depende de los problemas que se presenten, se les dará prioridad al control y corrección (Servin, 2019).

2.28 Programa de control interno y auditoría para la empresa

Para validar la información que la empresa ha suministrado con respecto al rubro disponible, se fija el programa de auditoría y control interno desarrollando los puntos que se describen a continuación, según Gómez (2001):

1. Revisar y evaluar la solidez y/o debilidades del sistema de Control Interno y con base en dicha evaluación:

- a) Realizar las pruebas de cumplimiento y determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicables de acuerdo con las circunstancias.
- b) Preparar un memorando o informe con el resultado del trabajo, las conclusiones alcanzadas y los comentarios acerca de la solidez y/o debilidades del control interno, que requieren tomar una acción inmediata o pueden ser puntos apropiados para la carta de recomendaciones.

2. Planear y realizar las pruebas sustantivas de las cifras que muestran los estados financieros y que sean necesarias de acuerdo con las circunstancias.

Descripción:

El disponible es definido como el grupo que comprende las cuentas que registran los recursos de liquidez inmediata, total o parcial, con que cuenta el ente económico y puede utilizar para fines generales o específicos, dentro de los cuales podemos mencionar la caja, los depósitos en bancos y otras entidades financieras.

Manejo del disponible.

- a) Determinar claramente las funciones, responsabilidades y obligaciones del personal que tienen a su cargo la custodia del efectivo y la autorización de pagos previos
- b) En búsqueda de mayor seguridad al manejo de efectivo en caja se aconseja determinar una suma máxima para pagos individuales
- c) Controlar quien y como se realizan los pagos hechos por la caja.
- d) Realizar contratos respaldados con pólizas de garantía para el resguardo de efectivo.

Pruebas de cumplimiento:

Estas buscan obtener evidencia sobre los procedimientos de control interno, en los que el auditor encontrara confianza sobre el sistema para determinar si están siendo aplicados en la forma establecida.

El auditor buscará asegurarse de la existencia del control, de la efectividad con la que se desempeña dicho control y de determinar si los controles han sido aplicados continuamente durante todo el periodo.

Tipo de transacción: verificar la entrada del efectivo:

A. El objetivo es determinar si los controles establecidos operan según lo planeado y observar la existencia y empleo responsable de equipos utilizados en el proceso de recibo de efectivo.

B. Observación de las labores realizadas por los encargados tanto de caja general y las cajas menores, para determinar si cumple con los procedimientos de recibo de efectivo y que su manejo sea acorde con el manejo de políticas de la empresa preestablecidas con anterioridad.

C. Realización de entrevistas con el personal de la Compañía para determinar si concuerdan los procedimientos por ellos descritos en cuanto al efectivo con los determinados en los manuales de funciones y planes de control interno.

D. Repetición de los procedimientos de control interno con el fin de determinar si el proceso de manejo de efectivo pasó por los controles respectivos que permitan total veracidad y responsabilidad del encargado de manejar la caja general y menor.

- Confirmar el porte de carnés para los visitantes con el fin de evitar confusiones al interior de la organización.
- Observar que realmente haya separación de funciones entre quien autoriza el pago de una cuenta y el cajero.

- Examinar la existencia de documentos que soporten los arqueos diarios de efectivo como un medio de control de las entradas y salidas de este, determinando cumplimiento de normas preestablecidas para su manejo.
- Observar los requisitos de ingresos de personal a las dependencias de tesorería para determinar si se necesitan controles adicionales para dar mayor seguridad al manejo de caja general, o el acceso directo a las oficinas de las personas que manejan cajas menores.
- Verificación de la elaboración de ajustes a las cuentas de bancos cuando se han recibido las respectivas conciliaciones controlando de esta manera los saldos de las diferentes cuentas.
- Verificar la existencia y aplicación de una política de manejo de disponible.
- Determinar la eficiencia de la política de disponible de la compañía.
- Verificar que los soportes de las cuentas registradas como disponible, se encuentren en orden y de acuerdo con las disposiciones legales.
- Observar si los abonos en cuenta de los disponibles se registran adecuadamente.
- Revisar que exista un completo análisis del manejo de disponible para identificar fallas y aplicar las correcciones necesarias
- Revisar si la información acerca de los disponible de la compañía, debidamente actualizada se hace llegar oportunamente a la administración y a los encargados dentro de la compañía.
- Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado de las cuentas de disponible.
- Al igual que el conocimiento y cumplimiento de este por parte de los empleados.

Se debe mantener en un lugar seguro, preferiblemente por medios mecánicos, como cajas de seguridad, documentos importantes como talonarios de cheques, títulos valores, tarjetas con las firmas autorizadas para expedir cheques, claves de seguridad, etc.

Pruebas de sustantivas:

Tipo de Transacción: Efectivo en Caja y Bancos

Objetivos: Determinar la corrección de los saldos.

A. Corrección Aritmética

- Sumar algunas relaciones que presenta la empresa y que pudieran ser incluidas dentro de los papeles de trabajo de Auditoria.
- Conciliar los auxiliares con los saldos de las cuentas del mayor general.

B. Existencia o suceso, derechos y obligaciones y valuación o asignación,

Recuento del efectivo en caja:

- Controlar todo el efectivo e instrumentos negociables poseídos por la empresa hasta que todos los fondos se hayan contado, insistir que el encargado del efectivo esté presente durante el arqueo.
- Obtener un recibo firmado por el encargado del fondo como constancia que le fueron devueltos los fondos al cliente de entera conformidad,
- Asegurarse que todos los cheques pendientes de depositarse estén librados a la orden del cliente ya sea en forma directa o a través de endoso.

Confirmación de los saldos bancarios:

- Se acostumbra confirmar los saldos en depósito en cuentas bancarias a la fecha del balance general para tal efecto se elabora un modelo de confirmación bancaria, solicitada como parte de las pruebas de saldo en bancos.

C. Corrección e inclusión:

- Realizar pruebas para cerciorarse que todas las partidas que deban estar incluidas estén y eliminar aquellas partidas que no deben estar incluidas.

*Al final del año se considera indispensable que exista un corte de las transacciones de entradas y salidas del efectivo si se debe presentar el saldo correcto del efectivo en el balance general y que los estados financieros revelen razonablemente la información financiera y los resultados de la operación.

- Revisar o elaborar conciliaciones Bancarias:

*Cotejar los saldos bancarios con las respuestas de confirmaciones bancarias.

*Verificar la validez de las partidas que componen la conciliación, tal como los depósitos en tránsito y cheques expedidos por la empresa y aún pendientes de pago por el banco a veces denominados cheques en tránsito

*Examinar los estados bancarios en búsqueda de alteraciones o modificaciones de cifras.

Cuando el control interno sea deficiente, el auditor podrá personalmente proceder a efectuar la conciliación bancaria.

- Obtener y utilizar los estados de cuenta bancarios a una fecha posterior al cierre:

*La empresa deberá solicitar a su banco que le envíen los estados de cuenta, que deberán ser remitidos directamente al auditor.

*Al recibir el estado de cuenta bancario de fecha posterior al cierre, y los cheques pagados en ese intervalo y los avisos de cargos y créditos, se comparan todos los cheques expedidos en el año anterior con el listado de cheques pendientes de pago, según conste en la conciliación de fin de periodo.

*También se asegura que los depósitos en tránsito en la conciliación bancaria de fin de periodo hayan sido acreditados por el banco como depósitos en el estado posterior al cierre, además se examinara el estado de cuenta bancario y demás comprobantes en busca de partidas sospechosas.

- Rastrear transferencias bancarias:

*Cuando ocurre una transferencia bancaria, varios días transcurrirán antes de que el cheque sea pagado por el banco sobre el cual se expidió. Por lo tanto, el efectivo depositado según los registros contables estará sobrestimado durante este periodo, dado que el cheque se incluirá dentro del saldo en el cual se depositó y no aparecerá restado del banco sobre el cual se libró. Para obtener evidencia respecto a la validez de las transferencias bancarias o comprobar errores o irregularidades se elabora una cédula de los cheques a una fecha cercana al cierre en la fecha del cierre.

- Preparar pruebas del efectivo:

*Obtener los totales bancarios y en libros del estado de cuenta bancario y de la cuenta de efectivo en bancos, respectivamente.

*Obtener las partidas motivo de conciliación tanto de las conciliaciones iniciales de los saldos como de las finales de los saldos.

*Determinar las partidas de conciliación.

- Realizar revisiones Analíticas:

*Se deberán comparar los saldos en caja con las expectativas de lo presupuestado y realizar estudios de los informes de variaciones en el presupuesto mensual de efectivo.

D. Presentación en los Estados Financieros y Revelación Suficiente.

Realizar investigaciones e inspeccionar documentación para las restricciones de efectivo y gravámenes.

Considerar la presentación de estados y revelación con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Para tener una mejor comprensión del control interno es necesario evaluarlo y ver su significado en los diferentes campos para ello evaluaremos y definiremos COBIT con el siguiente resumen.

2.29 COBIT

Cobit 5, según Díaz (2012), está enfocado en el gobierno empresarial de las tecnologías de información (TI), a diferencia de su antecesor, enfocado principalmente al gobierno de TI. A continuación, se enlistan las áreas que presentan los cambios principales, para posteriormente explicar en qué consiste cada uno, basándose en lo expresado por Díaz (2012):

1. Cuatro principios.
2. Dominio “Evaluar, dirigir y monitorear”.
3. Modelo de referencia de procesos.
4. Modelo de madurez de procesos.

Cobit 5 está basado en cinco principios:

1. Satisfacer las necesidades de los interesados.
2. Cubrir la empresa de extremo a extremo.
3. Aplicar un solo marco integrado.
4. Habilitar un enfoque holístico.
5. Separar gobierno de administración.

Principio 1 (abarcando las necesidades de los interesados): los indicadores clave de metas y de proceso, (KGI y KPI, por sus siglas en inglés), que finalmente traducen las necesidades de los interesados, internos y externos, se transformaron en una estrategia empresarial llamada “cascada de metas”, que comienza con las metas de la empresa, continúa con las metas relacionadas de TI,

que a su vez recaen en lo que Cobit llama “habilitadores”, y finalmente se alcanzan al desarrollar las actividades de las metas.

Este esquema de cascada de metas, basado en mapeos y tablas provistas por Cobit 5, proporciona una guía orientadora para establecer un vínculo coherente y consistente que permita traducir las necesidades de todos los interesados del negocio en objetivos específicos de la empresa, que dan origen a los objetivos de TI y a los objetivos facilitadores.

Principio 2 (cubrir la empresa de extremo a extremo): considera todas las funciones y procesos dentro de la organización. Cobit 5 no se centra solo en el gobierno de TI, pues ahora considera la información y las tecnologías relacionadas como activos que deben ser tratados como cualquier otro.

¿Y cómo lo hace? Gestionando TI como si fuera una empresa, tomando en consideración los requerimientos para la estrategia, táctica y operación; integrando de esta forma el gobierno empresarial de TI en el gobierno corporativo.

Principio 3 (aplicar un solo marco integrado): para cumplir con este principio, Cobit incorpora los estándares y marcos más relevantes de la industria:

- COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), que ha sido reconocido como un marco apropiado y exhaustivo para el control interno.
- ISO/IEC 9000, estándar para el control de calidad en procesos empresariales.
- ISO/IEC 31000, estándar de administración de riesgos, principios y directrices, la cual tiene como objetivo ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar los riesgos empresariales con efectividad.
- ISO-38500, estándar para el gobierno corporativo de TI.
- ITIL, mejores prácticas para servicios de TI con un enfoque de procesos de TI.

- The Open Group Architecture Framework (TOGAF), que proporciona un enfoque para el diseño, planificación, implementación y gobierno de una arquitectura empresarial de información.
- La familia ISO-27000, enfocada en el tema de seguridad informática con el establecimiento de un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI) y los controles asociados.

La idea de contar con todo lo anterior es que las empresas utilicen Cobit como un marco integrador de gobierno y administración de TI.

Principio 4 (habilitar un enfoque holístico): en esta nueva versión se introducen los habilitadores, que son factores mínimos a cumplir para que el gobierno y la administración empresarial de TI funcionen de manera correcta al ayudar a optimizar la información, la inversión en tecnología y su uso para el beneficio de todos los interesados.

Se habla de un enfoque holístico porque los habilitadores introducidos caen en siete categorías diferentes:

1. Principios, políticas y marcos. Son las pautas a seguir para traducir el comportamiento deseado en una guía práctica para la gestión del día a día.
2. Procesos. Describen de forma estructurada y organizada un conjunto de actividades para lograr ciertos objetivos y producir un conjunto de salidas en la búsqueda de las metas de TI.
3. Estructuras organizacionales. Son las entidades clave de toma de decisiones en una organización.
4. Cultura, ética y comportamiento. Tanto de los individuos como de la organización (cuestión a menudo subestimada como factor de éxito en las actividades de gobierno y gestión, principalmente en lo correspondiente a trabajo en equipo, transferencia de conocimiento, valores, etcétera).

5. La información. Se refiere a toda la información producida y utilizada por la empresa. Es necesaria para mantener funcionando la organización y, en el plano operativo, la información es el producto clave de la propia empresa, por lo que habrá que implantar controles para su seguridad.

6. Servicios, infraestructura y aplicaciones. Incluyen la infraestructura, tecnología y aplicaciones que proporcionan a la empresa servicios y procesamiento de la información.

7. Personas, habilidades y competencias. Son necesarios para completar con éxito todas las actividades. En este sentido, Cobit incluye una matriz RACI para todos sus procesos, considerando de manera genérica una base de perfiles de puestos bastante completa.

Principio 5 (separar gobierno de administración): Cobit 5 reconoce que estas dos disciplinas incluyen tipos de actividades y estructuras organizacionales diferentes, que sirven para diferentes propósitos. El gobierno es responsabilidad de la Junta Directiva, mientras que la administración es responsabilidad de la alta administración, bajo el liderazgo del CEO. Por eso se agregó un dominio particular enfocado a gobierno y se actualizaron los cuatro que ya tenía para la administración.

2. Dominio “Evaluar, dirigir y monitorear”

El pentagrama de gobierno de TI, que era un pilar en Cobit 4.1, se transformó en el nuevo dominio “Evaluar, dirigir y monitorear”, que contiene cinco áreas de enfoque del gobierno de TI:

1. Alineación estratégica se convirtió en el proceso número uno de este nuevo dominio: “definir y mantener el marco de gobierno”, mediante políticas y prácticas de evaluación y dirección de procesos.

2. Entrega de valor quedó como el proceso dos “Garantizar la entrega de beneficios”.

3. Administración de recursos evolucionó en el proceso cuatro (“Garantizar la optimización de los recursos”).

4. Administración de riesgos es ahora el proceso tres correspondiente a “Asegurar la optimización de los niveles de riesgos”.

5. Medición del desempeño, finalmente, corresponde ahora al proceso cinco “Asegurar la transparencia para los interesados

3. Modelo de referencia de procesos

El nuevo modelo de referencia se basa en cinco dominios, con uno enfocado, como ya lo he mencionado antes, exclusivamente a la gobernabilidad. Los otros cuatro se enfocan a la administración y prácticamente son los mismos de Cobit 4; sin embargo, cambia el número y contenido de sus procesos por lo que también cambia el número de los objetivos de control de alto nivel, los cuales de ser treinta y cuatro ahora se convierten en treinta y siete.

Los cinco dominios del modelo de referencia de procesos son los siguientes:

1. Evaluar, dirigir y monitorear.
2. Alinear, planear y organizar.
3. Construir, adquirir e implementar.
4. Entregar, servicio y soporte.
5. Monitorear, evaluar y valorar.

Por cuestiones de espacio, dejaré para otra ocasión la explicación de los cambios en cada uno de los cuatro dominios que ya formaban parte de Cobit 4.

4. Modelo de madurez de procesos

Otra novedad muy importante es que ahora el modelo de madurez de los procesos se basa en el estándar ISO-15504, proporcionando un nivel de evaluación más acorde a los procesos de TI y aumentando el nivel de exigencia respecto a lo que debe cumplir cada proceso para ascender de

nivel, dado que el estándar mencionado plantea que se deben cumplir los nueve atributos definidos para cada proceso como requisito para acreditar dicho grado de madurez.

Una evaluación realizada bajo este nuevo modelo no es comparable y no puede ser mezclada con evaluaciones ejecutadas bajo el modelo de COBIT 4, dado que se distorsionarían los resultados por ser distintas las exigencias. En general, aplicando el nuevo modelo de Cobit 5 que es más exigente, deberían esperarse resultados con un menor nivel de madurez.

Los niveles de madurez definidos en Cobit 5 son:

0. Proceso incompleto

1. Proceso desarrollado.

2. Proceso administrado.

2.1 Administración del desempeño.

2.2 Administración del producto del trabajo.

3. Proceso establecido

3.1 Definición del proceso.

3.2 Desarrollo del proceso.

4. Proceso predecible.

4.1 Administración del proceso.

4.2 Control del proceso.

5. Proceso optimizado.

5.1 Proceso de innovación.

5.2 Optimización del proceso.

2.29 Riesgo

La Real Academia Española [RAE] (2019) define la palabra riesgo de la siguiente manera:

(Del it. *risico* o *rischio*, y este del ár. clás. *rizq*, lo que depara la providencia).

1. m. Contingencia o proximidad de un daño.

2. m. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.

a ~ y ventura.

1. loc. adv. Dicho de acometer una empresa o de celebrar un contrato: Sometiéndose a influjo de suerte o evento, sin poder reclamar por la acción de estos.

correr ~ algo.

1. loc. verb. Estar expuesto a perderse o a no verificarse.

El artículo escrito por Luis Alfonso Rey (2019), de la revista ISENE define riesgo financiero de la siguiente manera:

El riesgo financiero se puede definir como la probabilidad de que ocurra algún evento con consecuencias financieras negativas para la organización. Desde el punto de vista de un inversor, el riesgo financiero hace referencia a la falta de seguridad que transmiten los rendimientos futuros de la inversión.

El riesgo financiero es un término amplio utilizado también para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. El riesgo se puede entender como la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto.

2.29.1 Tipos de riesgos financieros.

Se pueden destacar los siguientes tipos de riesgos financieros, basándose Rey (2019) en:

Riesgo de mercado: Este riesgo hace referencia a la probabilidad de que el valor de una cartera, ya sea de inversión o de negocio, se reduzca debido a los movimientos desfavorables en el valor de los llamados factores de riesgo de mercado. Los tres factores estándar del mercado son los siguientes:

-Riesgo de tipos de interés: es el riesgo asociado a los movimientos en contra de los tipos de interés. Por ejemplo, si una empresa es prestamista de otra, le resultará beneficioso que los tipos de interés aumenten. Por el contrario, si esa empresa es la que recibe el préstamo le convendría que los tipos de interés disminuyesen ya que tendría menos gastos financieros.

-Riesgo cambiario (o de tipo de cambio): es el riesgo asociado a las variaciones en el tipo de cambio en el mercado de divisas. Depende de la posición que se tiene, la volatilidad de la moneda y el período temporal considerado.

-Riesgo de mercado: de forma restringida, este riesgo hace referencia al cambio en el valor de instrumentos financieros como acciones, bonos, derivados... Como ejemplo encontramos el riesgo al que se enfrenta un inversor ante una posible caída del valor de las acciones de una empresa, pudiendo disminuir el valor de la cartera de dicho inversor.

Riesgo de crédito: deriva de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no realice los pagos de acuerdo con lo estipulado en el contrato. Debido a no cumplir con las obligaciones, como no pagar o retrasarse en los pagos, las pérdidas que se pueden sufrir engloban pérdida de principales, pérdida de intereses, disminución del flujo de caja o derivado del aumento de gastos de recaudación. Como ejemplo encontramos la imposibilidad de devolver una deuda al contratar un préstamo.

Riesgo de liquidez: asociado a que, aun disponiendo de los activos y la voluntad de comerciar con ellos, no se pueda efectuar la compraventa de los mismos, o no se pueda realizar lo

suficientemente rápido y al precio adecuado. Un posible ejemplo sería una sociedad que se encuentre en una fase de pérdidas continuadas en su cartera donde no tenga liquidez suficiente para pagar a su personal.

Riesgo operacional: es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras originadas por fallos o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. La falta de personal o el personal que no cuente con las competencias necesarias para afrontar las exigencias de la empresa, se considerará un factor de riesgo operacional.

En definitiva, el riesgo financiero engloba la posibilidad de que ocurra cualquier evento que derive en consecuencias financieras negativas. Se ha desarrollado todo un campo de estudio en torno al riesgo financiero para disminuir su impacto en empresas, inversiones, comercio, etc., de modo que cada vez se pone más énfasis en la correcta gestión del capital y del riesgo financiero para lograr una estabilidad financiera a medio y largo plazo en cualquier tipo de organización.

2.31 Riesgo financiero

La Universidad Alcalá en su artículo publicado en julio del presente año, define riesgo financiero, sus tipos y la manera cómo disminuirlo. El riesgo financiero es la probabilidad de que surja un evento adverso que lleva consigo ciertas consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de la ocurrencia de este evento que conllevaría efectos negativos para un negocio, empresa u organización. El concepto de riesgo financiero debe entenderse como la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados.

2.31.1 Tipos de riesgo financiero.

2.31.1.1 Riesgo de crédito.

Es el más importante, ya que afecta al activo principal. Una política liberal de aprobación de créditos generada por contar con excesivos niveles de liquidez, y altos costos de captación, o por un relajamiento de la exigencia de evaluación de los clientes sujetos de crédito, ocasiona una alta morosidad, por ello debemos tener cuidado.

2.31.1.2 Riesgos de mercado.

Sucede debido a las variaciones imprevistas de los precios de los instrumentos de negociación. Cada día y cierran muchas empresas y otras tienen éxito. Es la capacidad empresarial y de gestión la que permitirá ver el futuro y elegir productos de éxito para mantener la fidelidad de los clientes, preservar la imagen y la confianza.

2.31.1.3 Riesgo de tasas de interés.

Es producido por no correspondencia en el monto y el vencimiento de activos, pasivos y rubros fuera del balance. Generalmente cuando se obtiene créditos a tasas variables. En ciertos mercados la demanda de dinero puede afectar las tasas de interés pudiendo llegar por efecto de cambios en la economía internacional a niveles como los de la crisis de la deuda

2.31.1.4 Riesgo de liquidez o fondeo.

Se produce a consecuencia de continuas pérdidas de cartera, que deteriora el capital de trabajo. Un crecimiento desmesurado de las obligaciones también puede conducir al riesgo de pérdida de liquidez.

2.31.1.5 Riesgo de cambio.

Originado en las fluctuaciones del valor de las monedas. Las economías de los países en vías de desarrollo como el nuestro no están libres de que crezca la brecha comercial o de balanza de pagos.

La consecuencia normal es la devaluación del tipo de cambio, que afectará elevando el valor de los créditos otorgados en dólares, pudiendo resultar impagables por los deudores si su actividad económica genera ingresos en moneda nacional.

2.31.1.6 Riesgo de insuficiencia patrimonial.

Cuanto las Instituciones no tienen el tamaño de capital adecuado para el nivel de sus operaciones corregidas por su riesgo.

2.31.1.7 Riesgo de endeudamiento y estructura de pasivo.

Consiste en no contar con las fuentes de recursos adecuados para el tipo de activos que los objetivos corporativos señalen. Esto incluye, el no poder mantener niveles de liquidez adecuados y recursos al menor costo posible.

2.31.1.8 Riesgo de gestión operativa.

Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos.

2.31.1.9 Riesgo legal.

Se puede producir a consecuencia de los cambios legales o de las normas de un país, que puede poner en desventaja a una institución frente a otras. Cambios abruptos de legislación puede ocasionar la confusión, pérdida de la confianza y un posible pánico.

2.32 Formas para disminuir el riesgo financiero

Conocer el tipo de riesgo financiero y cómo puede disminuirse es la base para iniciar el camino en operaciones financieras. Primeramente, pueden generar grandes ganancias, pero también muchas pérdidas. Una de las formas de minimizar el riesgo financiero es evaluando la rentabilidad

de la herramienta o empresa en la que se pretende invertir ya que a mayor información es menor el riesgo de tomar decisiones sobre impulsos. También, diversificando el riesgo a través de un portafolio de inversiones que equilibre las operaciones de alta peligrosidad con las de alta seguridad. Otras formas de reducir el riesgo financiero son con el uso de productos derivados y futuros, que nos ayuda a fijar precios de compra-venta de activos financieros y puede protegernos de fenómenos variados causados por volatilidades de carencia de productos, inflación o flotabilidad (Universidad de Alcalá, 2019).

Para Luis Rodríguez (2019), en su artículo de auditor “El riesgo operativo, sistema de riesgo operativo y factores a intervenir” define de la siguiente manera el riesgo operativo:

Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación. Además, no se toman en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.

Ahora bien, se entiende por riesgo legal, la posibilidad de pérdida en que incurre una compañía al ser multada, sancionada u obligada a reparar daños, como resultado de haber incumplido normas legales u obligaciones de los contratos. También se origina en deficiencias en los contratos y transacciones, como resultado de actuaciones malintencionadas, negligencia o descuido, que afectan la formalización o ejecución de contratos u operaciones.

Respecto del riesgo reputacional: se entiende como la posibilidad de pérdida en que incurre una compañía por mala imagen, desprestigio, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la misma y sus negocios, que produzca pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

Sistema de Riesgo Operativo:

El Sistema de Administración del Riesgo Operativo, puede definirse como el conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plan de continuidad, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las compañías identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo.

Las compañías, para una adecuada gestión de sus riesgos, deberían implementar diferentes sistemas de administración de riesgos (SAR), para lograr los objetivos propuestos.

2.33 Factores de riesgo

Los siguientes son los principales factores que son fuente del riesgo operativo, según Rodríguez (2019):

Recursos humanos: posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

Procesos internos: posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan

tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

Tecnología de información: posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la compañía, al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Se pueden incluir, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

Eventos externos: posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas

en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

2.34 Gestión del riesgo operativo: Identificación, Evaluación, Medición, Monitoreo y Control

Como principio general, las entidades deben contar con una estrategia que establezca principios para la identificación, medición, control, monitoreo y mitigación del riesgo operativo.

Las estrategias y políticas deberían ser implementadas por la Función de Gestión de Riesgo, responsable de identificar y gestionar todos los riesgos. La función de gestión de riesgo puede incluir subunidades especializadas por riesgos específicos. Las entidades deberían desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características. La implementación del sistema de gestión de riesgo operativo debería considerar todas las etapas de gestión de riesgo, incluyendo la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control.

- **Identificación**

La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

- **Evaluación**

Para todos los riesgos operativos materiales que han sido identificados, la entidad debería decidir si usa procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumirlos. Para aquellos riesgos que no pueden ser controlados, la entidad debería decidir si los acepta, reduce el nivel de actividad del negocio expuesta o se retira de esta actividad completamente. Todos los riesgos materiales deberían ser evaluados por probabilidad de ocurrencia e impacto a la medición

de la vulnerabilidad de la entidad a este riesgo. Los riesgos pueden ser aceptados, mitigados o evitados de una manera consistente con la estrategia y el apetito al riesgo institucional. Cuando sea posible, la entidad debería usar controles internos apropiados u otras estrategias de mitigación, como los seguros.

- Medición

Las entidades deberían estimar el riesgo inherente en todas sus actividades, productos, áreas particulares o conjuntos de actividades o portafolios, usando técnicas cualitativas basadas en análisis expertos, técnicas cuantitativas que estiman el potencial de pérdidas operativas a un nivel de confianza dado o una combinación de ambos.

- Monitoreo

Un proceso efectivo de monitoreo es esencial para una gestión adecuada del riesgo operativo. Un monitoreo regular de las actividades puede ofrecer la ventaja de detectar rápidamente y corregir deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo.

El monitoreo regular también fomenta la identificación temprana de cambios materiales en el perfil de riesgo, así como la aparición de nuevos riesgos. El alcance de las actividades de monitoreo incluye todos los aspectos de la gestión del riesgo operativo en un ciclo de vida consistente con la naturaleza de sus riesgos y el volumen, tamaño y complejidad de las operaciones.

- Control

Después de identificar y medir los riesgos a los que está expuesta, la entidad debería concentrarse en la calidad de la estructura de control interno. El control del riesgo operativo puede ser conducido como una parte integral de las operaciones o a través de evaluaciones periódicas separadas, o ambos. Todas las deficiencias o desviaciones deben ser reportadas a la gerencia (Argentina, 2019).

Para analizar mejor el riesgo es necesario y conocer cómo administrarlo, según Matías Riquelme (2017), en su artículo para web y empresas define administración del riesgo de la siguiente manera, así como los pasos a seguir.

2.35 Administración de riesgos

Riquelme (2017) indica lo siguiente:

Es el conjunto de técnicas y procedimientos usados para el análisis, identificación, evaluación y control de los aquellos efectos adversos consecuencia de los riesgos o eventualidades a los que se expone una empresa, de esta manera lograr reducirlos, evitarlos, retenerlos o transferirlos. Este proceso iterativo consta de pasos que deben ejecutarse continuamente para suscitar una mejora continua en la toma de decisiones. La administración de riesgos puede aplicarse a cualquier etapa de un trabajo, actividad, proyecto, producto etc., el mismo además de evitar y minimizar las pérdidas, identifica oportunidades y la manera de aprovecharlas.

2.35.1 ¿Qué se entiende por riesgo?

Son todos aquellos elementos que en algún momento pueden generar inseguridad e incertidumbre en el interior de una empresa. Sin embargo, no siempre supone una amenaza, también puede suponer alguna oportunidad, la cual la empresa debe estar en capacidad de identificar y aprovechar. Habitualmente se hace referencia a riesgos económicos o financieros, pero este también puede abarcar inversiones, financiamientos, operaciones de arbitraje, contratación, políticas empresariales, entre otros.

2.36 Definición de administración de riesgo.

La administración de riesgo se puede definir de la siguiente manera, según Riquelme (2017):

Es el proceso de organización, planificación, dirección y control de los recursos tanto humanos como materiales de una empresa, para reducir al mínimo los riesgos e incertidumbres a fin de crear un valor que se alcanza al estar en equilibrio, la rentabilidad, los objetivos de crecimiento y los riesgos asociados con ambos de modo que proporcione una seguridad prudente de lograr sus objetivos.

Objetivos de la administración de riesgos

Los objetivos más importantes que busca alcanzar la administración de son los siguientes:

- a) El objetivo principal es evitar los gastos o pérdidas significativas, producidos de la manifestación del riesgo en la empresa.
- b) Constituir metodologías para el análisis y evaluación de posibles riesgos.
- c) Identificar la información conveniente para la medición de los riesgos.
- d) Medir basados en los métodos establecidos la exposición al riesgo.
- e) Estipular los niveles de riesgo admisibles según la estructura financiera de la empresa.
- f) Establecer posibles cambios en las variables que incurren en la exposición al riesgo.
- g) Alinear la inclinación de riesgo en referencia a la estrategia adoptada.
- h) Evaluar el riesgo al analizar las estrategias y la definición de objetivos relacionados con ellas.
- i) Mejorar las decisiones en torno a las respuestas al riesgo.
- j) Adquirir superiores contextos para identificar incidentes potenciales y establecer respuestas a los mismos. lo que reduce aquellas sorpresas y pérdidas asociadas al riesgo.
- k) Optimizar la capacidad de respuesta a los impactos concernientes entre sí y además en las respuestas integradas a diversos riesgos.
- l) Identificar y aprovechar todas las oportunidades.

m) Optimizar y mejorar la asignación del capital.

Pasos de la administración de riesgo:

1. El primer paso es el reconocimiento de las diferentes amenazas que se segregan sobre la organización.
2. Luego de identificar las amenazas, el paso consecutivo consiste en cuantificarlas. Entendiendo que se trata de establecer la seriedad de dichas amenazas, en términos de severidad y asiduidad.
3. Después de realizada la cuantificación, se lleva a cabo la preparación de un plan estratégico para determinar el rumbo económico a seguir ante los riesgos. Entre las estrategias a considerar se encuentran:
4. Prevención: Destinada a reducir la contingencia de un evento indeseado. Por ejemplo, preparación de manuales de procedimiento, capacitación constante del personal.
5. Protección: Conjunto de acciones y equipos destinados a minimizar las consecuencias de la materialización de determinado riesgo. Por ejemplo, uso de salidas de emergencia, señalización, extintores, sistemas de detección y extinción de fuego, luces de emergencia, etc.
6. Control: Conjunto de acciones destinada a combatir el evento en su más simple manifestación. Por ejemplo, los comités de crisis, etc.
7. Atención: Conjunto de acciones orientadas a la recuperación de aquellos recursos que se vieron afectados en una contingencia. Por ejemplo, primeros auxilios, relevo de personal necesario, etc.
8. Transferencia: Consiste en ceder bien sea la responsabilidad o solo el efecto económico de la materialización de un suceso a terceros. Por ejemplo, contratación de seguros.

En cualquier actividad o proyecto que se realice, existe la posibilidad de que sea exitoso o no, es por ello que gestionar el riesgo, con el fin de procurar de que se reduzca o disminuya al mínimo. GERENS (2017) en su artículo de “Gestión de riesgos” explica este proceso.

1. ¿Qué es la gestión de riesgos?

La gestión de riesgos es el proceso de identificar, analizar y responder a factores de riesgo a lo largo de la vida de un proyecto y en beneficio de sus objetivos. La gestión de riesgos adecuada implica el control de posibles eventos futuros. Además, es proactiva, en lugar de reactiva.

2. Sistemas de gestión de riesgos.

Los sistemas de gestión de riesgos están diseñados para hacer más que solo identificar el riesgo. El sistema también debe poder cuantificar el riesgo y predecir su impacto en el proyecto. En consecuencia, el resultado es un riesgo aceptable o inaceptable. La aceptación o no aceptación de un riesgo depende, a menudo, del nivel de tolerancia del gerente de proyectos por el riesgo. Si la gestión de riesgos es configurada como un proceso continuo y disciplinado de la identificación y resolución de un problema, entonces el sistema complementará con facilidad otros sistemas. Esto incluye la organización, la planificación y el presupuesto y el control de costos. Las sorpresas disminuirán porque el énfasis ahora será una gestión proactiva en lugar de una reactiva.

3. La gestión de riesgos: Un proceso continuo

Una vez que el equipo de proyectos identifica todos los posibles riesgos que pueden perjudicar el éxito del proyecto, debe escoger los que tienen más probabilidades de suceder. Basará su decisión en las experiencias pasadas respecto de la probabilidad de ocurrencia, su intuición, las lecciones aprendidas, los datos históricos, entre otros.

A inicios de un proyecto hay más en riesgo que a medida que este avanza hacia su finalización. En consecuencia, la gestión de riesgos debe hacerse a inicios del ciclo de vida del proyecto, así como de manera continua.

La importancia es que la oportunidad y el riesgo por lo general permanecen relativamente altos durante la planificación del proyecto (al inicio del ciclo de vida), pero debido al relativo bajo nivel de inversión en este punto, lo que está en juego permanece bajo. Por el contrario, durante la ejecución del proyecto, el riesgo cae de forma progresiva a niveles inferiores a medida que lo desconocido se convierte en conocido. Al mismo tiempo, lo que está en juego aumenta de manera constante a medida que los recursos necesarios se invierten de manera progresiva para completar el proyecto.

El punto crítico es que la gestión de riesgos sea un proceso continuo y como tal se realice no solo al inicio del proyecto, sino de manera continua a lo largo de la vida del proyecto.

4. Respuesta a los riesgos

La respuesta a los riesgos por lo general incluye:

- a) Prevención: Eliminación de una amenaza específica, a menudo al eliminar la causa.
- b) Mitigación: Reducción del valor monetario estimado de un riesgo al reducir la probabilidad de ocurrencia.
- c) Aceptación: Aceptar las consecuencias del riesgo. Con frecuencia, esto se cumple al desarrollar un plan de contingencia para ejecutar si el riesgo llega a ocurrir.

Al desarrollar un plan de contingencia, el equipo de proyectos participa en el proceso de solución de un problema. El resultado final será un plan que se pueda aplicar al momento.

Lo que el equipo de proyectos requiere es la habilidad de lidiar con los obstáculos para completar de forma exitosa el proyecto, a tiempo y dentro del presupuesto. Los planes de contingencia

ayudarán a garantizar que el equipo pueda atender con rapidez la mayoría de problemas que surjan.

5. ¿Por qué emplear la gestión de riesgos?

El propósito de la gestión de riesgos es la siguiente:

- Identificar posibles riesgos.
- Reducir o dividir los riesgos.
- Proporcionar una base racional para la toma de decisiones en relación con todos los riesgos.
- Planificar.

Evaluar y gestionar riesgos es la mejor herramienta frente a las catástrofes en los proyectos. Al evaluar el plan para potenciales problemas y al desarrollar estrategias para abordarlos, mejorarán las probabilidades de éxito del proyecto.

Asimismo, la gestión de riesgos continua logrará lo siguiente:

Si no se atacan de forma activa los riesgos, estos atacarán activamente

6. ¿Cómo emplear la gestión de riesgos?

Primero, se necesita considerar las diversas fuentes de riesgo. Esta lista no pretende ser exhaustiva sino servir de guía para la lluvia de ideas inicial de todos los riesgos.

Varias fuentes de riesgo incluyen:

Gestión de proyectos

- Demasiados proyectos que se realizan al mismo tiempo.
- Cronogramas imposibles de cumplir.
- No hay una persona responsable de todo el proyecto.
- Pobre control de los cambios de diseño.
- Problemas con los miembros del equipo.

- Pobre control de los cambios de clientes.
- Pobre comprensión del trabajo de gerente de proyectos.
- Persona equivocada asignada como gerente de proyectos.
- Prioridades del proyecto en conflicto.
- Planeamiento y control no integrados.
- Oficina de proyectos mal organizada.
- Externos.
- Impredecibles.
- Requisitos regulatorios inesperados.
- Desastres naturales.
- Vandalismo, sabotaje o efectos secundarios impredecibles.
- Predecibles.
- Riesgos del mercado u operacionales.
- Riesgo social.
- Riesgo ambiental.
- Medios de comunicación.
- Inflación.
- Fluctuaciones en la divisa.
- Técnicos.
- Cambios tecnológicos.
- Riesgos derivados de los procesos de diseño.
- Legal.

- Uso no autorizado de marcas y licencias.
- Demandas por ruptura de contrato.
- Problemas con la fuerza laboral o el lugar de trabajo.
- Legislación.

7. El proceso de análisis de riesgos

El proceso de análisis de riesgo es esencialmente un proceso de solución de problemas de calidad. Las herramientas de calidad y de evaluación se utilizan para determinar y priorizar riesgos de evaluación y resolución.

El proceso de análisis de riesgos es el siguiente:

Identificar del riesgo

- Este paso es la lluvia de ideas. Al revisar la lista de posibles fuentes de riesgo, así como la experiencia y el conocimiento del equipo de proyectos, se identifican todos los potenciales riesgos.
- Al utilizar un instrumento de evaluación, los riesgos son categorizados y priorizados. El número de riesgos identificados a menudo excede la capacidad de tiempo del equipo de proyectos para analizar y desarrollar contingencias. El proceso de priorización ayuda a gestionar aquellos riesgos que tienen un alto impacto y una alta probabilidad de ocurrencia.

Evaluar los riesgos

- Con frecuencia, la solución de problemas tradicional transita de la identificación de problemas a la solución de problemas. Sin embargo, antes de intentar determinar cómo gestionar mejor los riesgos, el equipo de proyectos debe identificar los orígenes de tales riesgos.

Desarrollo de respuestas frente al riesgo

- Ahora el equipo de proyectos está listo para el proceso de evaluación de posibles remedios para gestionar el riesgo o tal vez evitar que el riesgo ocurra.

8. Desarrollo de un plan de contingencia o medidas preventivas para el riesgo

- El equipo de proyectos convertirá en tareas las ideas que fueron identificadas para reducir o eliminar las probabilidades de riesgo.
- Aquellas tareas identificadas para gestionar el riesgo, si ocurren, se desarrollan en pequeños planes de contingencia que pueden dejarse de lado. Si el riesgo ocurriese, se aplican las tareas identificadas, reduciéndose así la probabilidad de tener que gestionar una crisis.

2.37 Identificación de riesgos

Como se menciona en la presentación de “*Riesgo Operativo*” de Elvia Ojeda (2015), existen dos grupos de riesgos operativos que se pueden conocer en una compañía:

- Cuantitativos: incidencias y eventos de pérdida, se basan en información histórica.
- Cualitativos: riesgos potenciales, se basan en el juicio experto.

La metodología primaria para la identificación de riesgos es la observación de las pérdidas y cada vez que se materializa un riesgo se toman medidas para prevenir su posible recurrencia.

Los registros históricos sobre incidencias y eventos de pérdidas sobre los procesos operativos son una fuente básica de la información requerida por el análisis de riesgos.

Los siguientes puntos son herramientas importantes para la identificación de riesgos:

- Organigramas funcionales:

Revela las divisiones de la organización y sus relaciones, lo que permite al administrador de riesgos entender la naturaleza y el campo de acción de las operaciones de la organización. Se evita que una misma persona, unidad o área realice funciones que no respetan la adecuada

segregación de labores, generando conflicto de interés o riesgos operativos que pueden ser evitados fácilmente.

- **Procesos operativos:**

Permiten al administrador de riesgos conocer cómo se realizan las actividades por área.

- **Diagramas de flujo de procedimientos:**

Pueden alertar al administrador de riesgos de aspectos inusuales en las operaciones de la empresa y permite descubrir las contingencias que pueden interrumpir sus procesos. El administrador de riesgos se ve forzado a familiarizarse con los aspectos técnicos de las operaciones de la empresa.

- **Matrices de riesgos y controles:**

Permiten identificar los tipos de riesgo y el perfil inicial de riesgo de un área, aquí es donde se cuantifica el riesgo de una manera cualitativa.

2.38 Mapeo de riesgos

De acuerdo con lo externado en el libro *“La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación”* por parte de José Pedro Arranz y Manuel Rodríguez, se hace mención que: el objetivo del mapeo de riesgos es hacer una revisión y diagnóstico del sistema de control interno existente en la entidad mediante la identificación de los principales riesgos a los que están expuestas las actividades realizadas, los controles existentes para mitigarlos y las oportunidades de mejora en el proceso de gestión del riesgo. El proceso de identificación y análisis del riesgo y los controles debe ser continuo y es un componente básico para que un sistema de control interno sea efectivo. Para ello es necesario que todos los niveles directivos de la entidad estén involucrados en la gestión de los riesgos y controles de las áreas de negocio de su dependencia

y en fomentar una cultura de control interno que ayude a la entidad a conseguir sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.

La realización del mapa de riesgos, además de encaminar el sistema de control interno a las nuevas tendencias marcadas por el Nuevo Acuerdo de Capitales de Basilea disponiendo de una herramienta de gestión eficiente de los riesgos y controles, aporta otras ventajas a la organización entre las que destacan las siguientes:

- Potencia la cultura de riesgos y controles en la organización, promoviendo en los empleados la comprensión de los riesgos del negocio y su responsabilidad en el proceso de mitigación a través del control interno.
- Promueve una continua reflexión crítica, motivando a las unidades de negocio al diseño, construcción y mantenimiento de mejores sistemas de controles efectivos.
- Contribuye a aumentar la cantidad y calidad de información fiable sobre la situación de control de los riesgos existentes.
- Contribuye a dar solidez al sistema de control interno y con ello a minimizar la desconfianza sobre auditorías a posteriori, requeridas por los sistemas de control.
- Permite poner el enfoque en los riesgos más significativos para la entidad y a disminuir los costos en revisiones recurrentes.
- Un sólido sistema de identificación y gestión de riesgos puede contribuir también a reducir costos en los seguros contratados para cubrir determinados eventos.

Una vez puesto de manifiesto los objetivos del mapa de riesgos es necesario establecer los elementos que son necesarios para su desarrollo que, en términos generales, son los que se comentan a continuación:

- Establecer el ámbito en el que se va a desarrollar el análisis: es el primer paso del proceso, identificar el alcance del trabajo que se va a realizar, en dos vertientes, la correspondiente a la clasificación por áreas de la entidad objeto de análisis y la correspondiente a la tipología de riesgos presentes en las actividades desarrolladas por la entidad.
- Identificar los riesgos a los que están expuestas las distintas actividades: en el sentido más amplio posible, considerando no solo la experiencia histórica de aquellos eventos que se hayan materializado en un problema económico, sino cualquier posibilidad de sufrir alguno.
- Evaluar los riesgos: una vez identificados todos los riesgos potenciales deberemos establecer una valoración que nos permita priorizar según su relevancia. Esta valoración se realiza en términos de importancia del potencial y la frecuencia con la que pueda llegar a producirse. Dicha evaluación debe ir acompañada de un análisis y valoración de los controles establecidos para mitigar los riesgos, con el objeto de conocer la verdadera exposición de la entidad a los mismos.
- Gestionar los riesgos: una vez identificados y evaluados se pueden establecer las prioridades necesarias y establecer planes con las medidas correctoras que se consideren adecuadas para los riesgos que se determinen como más relevantes

Además de establecer los elementos anteriores es necesario definir el enfoque con el que se va a abordar el trabajo. Al respecto podemos apuntar que existen dos posibilidades con distinto grado de sofisticación y dificultad, así como con distinto grado de necesidad de información:

- El enfoque que parte del análisis en profundidad de actividades y procesos al mayor nivel de detalle posible, para posteriormente ir agregando los resultados obtenidos. Este enfoque solo será posible en el caso de que la entidad tenga un adecuado inventario de procesos perfectamente

Capítulo III:

Marco metodológico.

3.1 Introducción

En el presente capítulo, se explicarán los mecanismos utilizados, para el análisis de la problemática de la investigación, en el cual se pretende dar resultado a la aplicación sistemática y lógica de los conceptos emitidos y extendidos en conocimiento en el marco teórico de la presente investigación.

En el marco metodológico, se mostrará la muestra, población, variables de estudio, instrumentos, herramientas y procedimientos a desempeñar para el adecuado análisis de la información suministrada, y con esto corroborar los datos para el desempeño adecuado dichas cuentas anteriormente mencionadas.

Es importante recalcar que cada uno de los aspectos mencionados anteriormente va en sistematización con la posible propuesta establecida para la empresa. En estos, deberán formalizarse todos los objetivos establecidos en la investigación y se deberá dar a conocer el cumplimiento de la hipótesis de la investigación recalcando que la hipótesis es la probabilidad y su realización dependerá de la manera exitosa de la metodología aplicada.

3.2 Métodos de estudio

Los métodos de estudio serán la base que nos guía para realizar la investigación, se presentará el método a utilizar, para lograr el desarrollo del estudio, ya que de este depende que se obtenga la información necesaria y precisa para llevar a cabo un estudio con resultados seguros.

3.2.1 Método deductivo.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las

premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera (Merino, 2012).

En una deducción, se comienza con un argumento general o hipótesis y se examinan las posibilidades para llegar a una conclusión específica y lógica. El método científico utiliza la deducción para probar hipótesis y teorías (lifeder.com, s.f.).

3.2.2 Método inductivo.

El razonamiento inductivo es el razonamiento en el que las premisas son vistas como una manera de proveer evidencia fuerte para la veracidad de una conclusión. Mientras que la conclusión de un argumento inductivo es segura, la verdad de dicha conclusión en un argumento inductivo es probable, basado en la evidencia provista.

Muchas fuentes pueden definir el método inductivo como uno en el que se derivan principios generales desde observaciones específicas. En este método, se hacen generalizaciones amplias desde observaciones específicas, por eso se puede decir que va de lo específico a lo general. Se realizan muchas observaciones, se percibe un patrón, se hace una generalización y se infiere una explicación o una teoría (lifeder.com, s.f.).

3.2.3 Método a utilizar.

En esta investigación, se utilizará el método deductivo, ya que se procurará ir de los aspectos generales para llegar a los detalles específicos, teniendo como base algunos conocimientos previos, para lograr recolectar información importante para la obtención de datos de calidad que ayuden al logro de los objetivos.

33 Tipo de investigación

En una investigación, se pueden aplicar diferentes tipos de estudios, los cuales pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos. En este trabajo, se ha seleccionado la investigación descriptiva, ya que se presume que es la más adecuada. Esta sirve para dar una visión muy aproximada a la realidad y, de esta manera, obtener información que permita desarrollar a fondo el tema en estudio. Seguidamente, se hará mención de los diferentes tipos que existen. Algunos tipos de investigación, basándose en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), son los siguientes:

3.3.1 Descriptiva.

Los estudios descriptivos, especifican las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

3.3.2 Exploratoria.

Se utiliza en las investigaciones donde se tiene poco conocimiento, o totalmente desconocido. Este método, permite la obtención de nuevos datos y elementos que conllevan al investigador a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

3.3.3 Cualitativa.

Es el método que se enfoca en las cualidades de algún objeto de estudio. Es utilizado generalmente en las ciencias sociales, así también se utiliza para investigaciones de política y mercados. Describe en forma minuciosa eventos, circunstancias, personas, procesos, comportamientos, aspectos que se interrelacionan entre sí.

3.3.4 Cuantitativa.

Se basa en la aplicación de las matemáticas para lograr el entendimiento a fenómenos o circunstancias, mediante el análisis y comprobación de información y datos. Utilizan valores cuantificables como porcentajes, magnitudes, tasas, costos entre otros.

3.3.5 Experimental.

Este método se enfoca en la intervención del investigador con el objeto a estudiar, su objetivo es revelar sus características fundamentales. Esto lo llevara a cabo mediante la manipulación de una o más variables del tema en estudio, controlando de esta manera el aumento o disminución de las mismas, y su efecto en las conductas observadas. Es el más empleado para lograr poner a pruebas hipótesis.

3.3.6 Conductual.

Es una unidad de análisis conductual que se refiere a una actividad continua, definida por los miembros de un sistema social como rutinaria.

3.4 Sujetos de investigación

Lo sujetos de investigación son una expresión social. Es decir, expresa las condiciones de conocimiento y las necesidades de la sociedad que lo produce (Rodríguez, 2019). En este caso, la investigación se enfocará en aplicar cuestionarios a puestos de suma importancia dentro de la organización, como lo son:

- Gerencia general.
- Subgerencia general.
- Control interno.
- Tesorería.
- Encargado de cuentas por pagar.
- Jefatura contable.
- Encargado de cuentas por cobrar.
- Recepción de mercadería y encargados.

Además, se aplicarán hojas de observación para determinar los procesos que se llevan a cabo actualmente y, de esta manera, determinar si están o no cumpliéndose de la mejor manera. Se aplicará un análisis a las cuentas por pagar y cuentas por cobrar para verificar la situación de la compañía, complementando con algunas razones financieras.

3.5 Fuentes de investigación

Estas fuentes son las que originan una investigación, contienen información nueva, que puede ser de utilidad para la investigación. A continuación, se explican las fuentes de una investigación:

- Primarias: son las que utiliza el investigador para obtener datos: cuestionarios, entrevistas y guías de observación. Además, se realiza un análisis de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar que posee la compañía, complementando con algunas razones financieras.

En este caso, la investigación se enfocará en aplicar cuestionarios a puestos de suma importancia dentro de la organización, como lo son:

- Gerencia general.
- Subgerencia.
- Encargado de cuentas por cobrar.
- Encargado de cuentas por pagar.
- Control interno.
- Jefatura contable.

Además, se aplicarán hojas de observación para determinar los procesos que se llevan a cabo actualmente y, de esta manera, determinar si están o no cumpliéndose de la mejor manera.

- Secundarias: investigaciones relacionadas o parecidas al tema de tesis. Es de gran importancia verificar investigaciones o tesis similares, con el fin de verificar posibles falencias encontradas, soluciones y propuestas.
- Terciarias: libros, textos, revistas, artículos, entrevistas, que hablen del tema.

3.6 Variables de estudio

Es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 93).

3.7 Instrumentos de investigación

3.7.1 Observación.

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes está orientados conductualmente. Puede servir para determinar la aceptación de un grupo respecto a su profesor, analizar conflictos familiares, eventos masivos, la aceptación de un producto en un supermercado, el comportamiento de discapacitados mentales, etc. (Rivero, 2008, p. 68).

3.7.3.1 Tipos de observación.

La observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción (Rivero, 2008, p. 70).

3.7.4. Cuestionario.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuestas) o incluir varias alternativas de respuestas.

En las preguntas cerradas las categorías de respuestas son definidas a priori por el investigador y se le presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Las escalas de actitudes en forma de pregunta caerían dentro de la categoría de preguntas cerradas. Ahora bien, hay preguntas cerradas, donde el respondiente puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta. Algunos respondientes pudieran marcar una, dos, tres, cuatro o cinco opciones de respuesta. Las categorías no son mutuamente excluyentes. En otras ocasiones, el respondiente tiene que jerarquizar opciones. O bien debe asignar un puntaje a una o diversas cuestiones. En otras se anota una cifra. En cambio, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito (Rivero, 2008, p. 64).

3.7.4.1 Tipos de cuestionarios.

Cuestionario restringido o cerrado.

Es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas. Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas.

Estas respuestas piden ser contestadas con:

- a) Dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas): Si o No.
- b) Varias alternativas de respuestas: donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas. Como no es posible prever todas las posibles respuestas, conviene agregar la categoría Otros o Ninguna de las Anteriores, según sea el caso.

En otras ocasiones, el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje a una o diversas cuestiones.

- c) Ventajas del cuestionario restringido o cerrado:

- Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- Limitan las respuestas de la muestra.
- Es fácil de llenar.
- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es relativamente objetivo.
- Es fácil de clasificar y analizar.

Cuestionario no restringido o abierto.

- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. • Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente.
- Es aquel que solicita una respuesta libre.
- Esta respuesta es redactada por el propio sujeto.
- Proporciona respuestas de mayor profundidad.
- Es de difícil tabulación, resumen e interpretación.

Cuestionario mixto.

Es aquel que considera en su construcción tanto preguntas cerradas como abiertas.

Requerimientos para la construcción de un buen cuestionario:

- Hacer una lista de aspectos (variables) que se consideran importantes de incluir • Determinar el propósito del cuestionario. Se refiere a un tema significativo
- Señalar el título del proyecto, del aspecto o tema a que se refiere y, una breve indicación de su contenido. Las instrucciones deben ser claras y completas
- Especificar algunos datos generales: Institución, fecha, nombre del encuestador, etc.

- Establecer la mejor secuencia de dichos aspectos o temas
- Los términos importantes deben estar definidos.
- El cuestionario no ha de ser demasiado largo.
- No es conveniente iniciar el cuestionario con preguntas difíciles o muy directas.
- La elección

del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende: del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, los tiempos de que se disponga para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión.

• Escribir un esquema de posibles preguntas pensando lo que se pretende averiguar con cada una de ellas, procediendo posteriormente, si es necesario, a su reubicación, modificación o eliminación. Cada pregunta implica una sola idea. Las preguntas deben ser objetivas, es decir, sin sugerencias hacia lo que se desea como respuesta. Con relación a este punto, es conveniente hacerse las siguientes interrogantes:

¿Es necesario o útil hacer esta pregunta?

¿Es demasiado general?

¿Es excesivamente detallada?

¿Debería la pregunta ser subdividida en otras preguntas más pequeñas y ser más concreta, específica?

¿La pregunta se refiere preferentemente a un solo aspecto?

¿Se refiere a un tema sobre el cual las personas encuestadas poseen la información necesaria?

¿Es posible contestarla sin cometer errores?

¿Son las palabras suficientemente simples como para ser comprendidas por el encuestado?

¿Es la estructura de la frase fácil y breve? o ¿Son las instrucciones claras y precisas?

¿Es necesario clarificarla con alguna ilustración?

¿Es posible que tal pregunta incomode al encuestado?

¿La pregunta induce la respuesta? Las preguntas no pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada (Rivero, 2008, pp. 65-67).

3.7.5 Entrevista.

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias solo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer (Rivero, 2008, p. 55).

3.7.5.1 Tipos de entrevista.

Entrevistas no estructuradas.

De un modo general, una entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que exista un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice. Entre estos tenemos los siguientes:

Entrevista informal.

Es la modalidad menos estructurada posible de entrevista ya que la misma se reduce a una simple conversación sobre el tema de estudio. Lo importante no es aquí definir los límites de lo tratado ni ceñirse a algún esquema previo, sino "hacer hablar" al entrevistado, de modo de obtener un panorama de los problemas más salientes, de los mecanismos lógicos y mentales del entrevistado, de los temas que para él resultan de importancia. Es de gran utilidad en estudios exploratorios y recomendable cuando se trata de abordar realidades poco conocidas por el investigador, también suele utilizarse en las fases iniciales (aproximativas) de investigación de cualquier naturaleza, recurriendo a informantes claves que pueden ser expertos sobre el tema en estudio, líderes formales o informales, personalidades destacadas o cualquier persona que, en general, posea informaciones de particular interés para la indagación. Lo más importante, en este tipo de entrevista, es dar al respondente la sensación clara y definida de que puede hablar libremente, alentándolo y estimulándolo para que lo haga y cuidando de no influirlo demasiado con nuestras actitudes o las palabras que decimos.

Entrevista focalizada.

Es prácticamente tan libre y espontánea como la anterior, pero tiene la particularidad de concentrarse en un único tema. El entrevistador deja hablar sin restricciones al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones básicas, pero, cuando este se desvía del tema original y se desliza hacia otros distintos, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto, y así repetidamente. Se emplea normalmente con el objeto de explorar a fondo alguna experiencia vivida por el entrevistado o cuando nuestros informantes son testigos presenciales de hechos de interés, por lo que resulta adecuado a la vez insistir sobre lo mismo, pero dejando entera libertad para captarlos en toda su riqueza. Esto ocurre también cuando se trata de interrogar a los actores principales de ciertos hechos o a testigos históricos. Tal tipo de entrevista requiere de gran

habilidad en su desarrollo para evitar tanto la dispersión temática como caer en formas más estructuradas de interrogación.

Entrevistas por pautas o guías.

Son aquellas, ya algo más formalizadas, que se guían por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista. Los temas deben guardar una cierta relación entre sí. El entrevistador, en este caso, hace muy pocas preguntas directas y, deja hablar al entrevistado siempre que vaya tocando alguno de los temas señalados en la pauta o guía. En el caso de que este se aparte de ellos, o que no toque alguno de los puntos en cuestión, el investigador llamará la atención sobre ellos, aunque tratando siempre de preservar en lo posible la espontaneidad de la interacción. Se usan en situaciones parecidas a las anteriores y cuando se presentan casos en que los sujetos investigados prefieren más un desarrollo flexible que uno rígido por sus propias actitudes culturales o necesidades personales. Son un complemento magnífico de las entrevistas más estructuradas que se realizan en la encuesta por muestreo, pues permiten añadir a éstas un tipo de información más subjetiva o profunda que facilita el análisis de los otros datos.

Todas estas formas de entrevistas, que tienen en común su poca formalización, poseen la ventaja de permitir un diálogo más profundo y rico, de presentar los hechos en toda su complejidad, captando no solo las respuestas a los temas elegidos sino también las actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados, a veces inaccesibles por otras vías. Su principal inconveniente radica en que es poco práctico sistematizar un gran número de entrevistas de este tipo, organizándolas estadísticamente, pues pueden tener muy pocos puntos de contacto entre sí.

Otra dificultad que no debe omitirse es su costo, pues involucran la presencia de personal altamente especializado durante tiempos relativamente largos. Los problemas de registro pueden ser importantes, pues existe un gran número de palabras que es casi imposible registrar en su

totalidad. Pueden utilizarse grabadores para solventar este inconveniente, aunque es preciso determinar previamente si la presencia de tales aparatos cohibe o no a los informantes. En todo caso es preciso realizar un esfuerzo especial para transcribir, organizar e interpretar cada una de las entrevistas realizadas, de modo de que sus datos puedan sintetizarse, posteriormente, en una forma adecuada.

Entrevistas estructuradas o formalizadas.

Estas se desarrollan con base en un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable. Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. Entre sus ventajas principales mencionaremos su rapidez y el hecho de que pueden ser llevadas a cabo por personas con mediana preparación, lo cual redundará en su bajo costo. Otra ventaja evidente es su posibilidad de procesamiento matemático, ya que al guardar una estricta homogeneidad sus respuestas resultan comparables y agrupables. Su desventaja mayor estriba en que reducen grandemente el campo de información registrado, limitando los datos a los que surgen de una lista taxativa de preguntas. Esta lista de preguntas, que es el instrumento concreto de recolección empleado en este caso, recibe el nombre de cuestionario y puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista. Debe ser cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible (Rivero, 2008, págs. 55-60).

3.7.6 Encuesta.

A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La información es recogida usando procedimientos

estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población (Rivero, 2008, p. 62).

3.7.6.1 Tipos

Auto administrado.

La encuesta se proporciona directamente a los respondientes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las hacen ellos mismos. Por ejemplo, si los encuestados fueran los estudiantes de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Oriente, se acudiría directamente a ellos y se les entregaría la encuesta. Evidentemente que este modo de aplicar la encuesta es impropio para analfabetos, personas que tienen dificultades de lectura o niños que todavía no leen de manera adecuada.

Por entrevista personal.

El entrevistador deberá aplicarlo a los encuestados haciéndole preguntas al respondiente e ir anotando los resultados. En este caso las instrucciones deben ser para el entrevistador. Normalmente se tienen varios encuestadores quienes deberán estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario. De igual forma, no puede sesgar o influir en las respuestas.

Por entrevista telefónica.

Esta situación es similar a la anterior, solo que la entrevista no es "cara a cara", sino a través del teléfono. El entrevistador le hace preguntas al entrevistado solo por medio de la voz y deberá el mismo anotar las respuestas.

Auto administrado y enviado por correo postal o electrónico.

Los respondientes contestan directamente el cuestionario, estos marcan o anotan las respuestas sin intermediarios. La diferencia está en que el cuestionario se entrega directamente en las manos del entrevistado y este se reenvía por correo u otro medio. Si es por correo o mensajería, no hay retroalimentación inmediata y si los sujetos tienen alguna duda no se les puede aclarar. Las encuestas por Internet han ido ganando terreno y, a diferencia de la anterior, este sí ofrece la posibilidad de interacción y asesoría. Conforme más personas tengan acceso a Internet, este medio cobrará más fuerza (Rivero, 2008, p. 63).

3.8 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). La población de estudio serán los empleados de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. en todas sus áreas de desarrollo, 65 colaboradores.

3.9 Muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). La muestra del proyecto a desarrollar será:

Tabla 1. Muestra del proyecto

Departamentos	Cantidad	Escolaridad
Gerencia general	1 persona	
Subgerencia	1 persona	
Cuentas por cobrar	2 personas	1 Con secundaria completa 1 Con secundaria incompleta
Cuentas por pagar	2 personas	1 Con secundaria incompleta 1 Con bachillerato en contaduría
Tesorería	1 persona	Segundaria incompleta
Recepción de mercadería	2 persona	
Departamento contable	1 persona	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Variables.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
Investigar cómo están establecidas las condiciones operativas y administrativas en materia de gestión de cobro de la compañía.	Variable de estudio: condiciones operativas y administrativas en materia de gestión de cobro.	Variable conceptual: Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Políticas de trabajo y funciones operativas del departamento: son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y	Variable operacional: Si la gestión de cobro está actualizada, si el personal está capacitado en cuanto la gestión de cobro, si utilizan algún sistema para el cobro, si existe una vigilancia constante de vencimientos y cobranza, se preparan informes mensuales sobre la cobranza de la empresa, existen procedimientos claros, se obedece a las políticas de la	Variable instrumental: Mediante las aplicaciones de cuestionarios a la encargada de tesorería y entrevistas a los encargados del departamento de crédito.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
		comportamientos que deben llevar los empleados. En muchos casos, la política de una empresa debe cumplir con determinados requisitos legales, por ejemplo, los relativos a los derechos del empleado (Web y Empresas, 2017).	compañía, está implícito el control interno, existen mecanismos de control cruzado.	

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
Verificar qué efectos ha tenido la empresa por las políticas y los procesos actuales en gestión de cobro.	Variable de estudio: Políticas y procesos actuales en la gestión de cobro.	Variable conceptual: Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. Procesos: Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que	Variable operacional: Existencia de políticas y procesos de cobro, si están actualizadas, si el personal está capacitado en cuanto las políticas de cobro. Existencia de custodia física de los documentos por cobrar a los clientes, se hacen arqueos periódicos o las personas encargadas de cuentas por cobrar, se tienen controles adicionales sobre cuentas incobrables, se continúan las	Variable instrumental: Mediante las aplicaciones de guías de observación a las encargadas de cuentas por cobrar y entrevistas a los encargados del departamento de crédito y tesorería.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
		diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. (Definiciones, s.f.)	gestiones de cobro, después de que las cuentas quedan como incobrables, plazos medio y largo de cobro para la empresa.	
Investigar cuáles son las condiciones operativas que tiene la compañía	Variable de estudio: Condiciones operativas de cuentas por pagar.	Variable conceptual: “Las cuentas por pagar se pueden definir como el conjunto de las obligaciones presentes de una entidad, virtualmente	Variable operacional: Se determinan los procesos que se llevan a cabo en la parte operativa de las cuentas por pagar, el nivel de pago, la puntualidad de dichos pagos,	Variables instrumentales: Mediante las aplicaciones de cuestionarios y entrevistas a los

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
en cuanto a cuentas por pagar.		ineludibles, de transferir activos o proporcionar servicios en el futuro a otras entidades, y cuyo vencimiento se producirá dentro del ciclo normal de operaciones, lo cual ocurre generalmente dentro del mismo año y por lo tanto, requiere de la utilización del capital de trabajo.” (Martínez, 2005).	condiciones de crédito utilizadas por la empresa, letras de cambio firmadas por la empresa, relaciones comerciales con sus proveedores, plazos mediano, corto y largo plazo de pago, se obedece a las políticas de la compañía, está implícito el control interno, existen mecanismos de control cruzado.	encargados del departamento de pagos y recepción de mercadería

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
Analizar las condiciones de riesgo que asume la empresa en gestión de cobro y gestión de pago	Variable de estudio: Condiciones de riesgo asumidas por la empresa en gestión de cobro.	Variable conceptual: Riesgo es una posibilidad de que algo desagradable acontezca. Se asocia generalmente a una decisión que conlleva a una exposición o a un tipo de peligro. Riesgos como lo son incobrables, alta morosidad, y lenta recuperación.	Variable operacional: Se determinan los posibles riesgos y riesgos existentes, en gestión de cobro en la compañía, qué tan ocurrentes son y las medidas que se han tomado para minimizar esos riesgos. Tienen control interno establecido para las cuentas por cobrar, existen una revisión de un tercero para la comprobación de las cuentas incobrables y cuentas pendientes de pago. Con base	Variable instrumental: Mediante las aplicaciones de guías de observación y entrevistas a los encargados del departamento de pagos, crédito, control interno y gerencia general.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
			en qué argumentos o políticas se toma una cuenta como incobrable, esas políticas están por escrito y se les comunican a las encargadas de cuentas por cobrar. El auditor revisa estas cuentas. Concilian con los proveedores antes de realizar los pagos. Cuál es el nivel de incobrabilidad que tiene la empresa, cuáles de sus cuentas que catalogan incobrables, que tan lenta se recuperan las	

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
			cuantas, en la compañía, cuenta la empresa con alta morosidad y cuales riesgos tiene al tener sus cuentas en mora.	
Analizar las condiciones de riesgo que asume la empresa en gestión de cobro y gestión de pago.	Variable de estudio: Condiciones de riesgo asumidas por la empresa en gestión de pago.	Variable conceptual: Riesgo es una posibilidad de que algo desagradable acontezca. Se asocia generalmente a una decisión que conlleva a	Variable operacional: Se determinan los posibles riesgos y riesgos existentes, en gestión de pago en la compañía, que tan ocurrentes son y las medidas que se han tomado para minimizar esos riesgos. Las formas de pagos	Variable instrumental: Mediante las aplicaciones de guías de observación a la encargada de cuentas por pagar y entrevistas a los encargados del departamento de

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
		una exposición o a un tipo de peligro. En este caso, los riesgos que se podrían mencionar son falta de liquidez, falta de capital de trabajo, y falta de control interno.	que realizan son seguras. Se piden recibos de los pagos que se realizan. Tiene la empresa control interno, definido para cuentas por cobrar. La empresa tiene establecido un capital de trabajo establecido para hacerle frente a sus obligaciones. Cuenta con un monto establecido de liquidez para hacer frente a sus obligaciones.	pagos, control interno y gerencia general.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
Analizar la viabilidad de un sistema de gestión de cobro en Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A.	Variable de estudio: Sistema de gestión de cobro.	Variable conceptual: Es una herramienta informática que permite administrar, lo que su nombre indica, la gestión de cobranzas. Su solidez, dinamismo, y versatilidad garantiza el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier organización que permite administrar su cartera de deuda en mora.	Variable operacional: Se analiza la viabilidad de un sistema de cobranza, y la necesidad que tiene la compañía del contar con un sistema de cobro que le permita recuperar sus cuentas pendientes. El sistema de cobro o la modalidad que desempeñan es segura, existe la necesidad de recuperar esas cuentas a crédito.	Variable instrumental: Mediante las aplicaciones de guías de observación a tesorería y entrevistas a los encargados del departamento, crédito, control interno, gerencia general y tesorería.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
			Necesitan tener un sistema de solidez para la cartera de deuda de mora con sus clientes. La existencia de una base de datos de todos los documentos y respaldos con los clientes.	
Capacitar al personal en la propuesta diseñada para un sistema de gestión de cobro en la compañía.	Variable de estudio: Capacitación del personal el sistema gestión de cobro.	Variable conceptual: La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una	Variable operacional: Se verifica el conocimiento del personal en gestión de cobro, se determina las carencias del personal en gestión de cobro. Se procede a informar al	Variables instrumentales: Mediante las aplicaciones de guías de observación y entrevistas o cuestionarios, a los encargados del

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
		empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.	personal del uso adecuado del sistema de gestión de cobro. El tiempo que se necesita para la capacitación del personal. Se explica de la mejor forma para que se dé un mejor desempeño de sus funciones y poderse adaptarse al medio en el entorno. Ha recibido antes una capacitación sobre gestión de cobro en la empresa, tiene la necesidad la empresa de mejor	departamento, crédito, gerencia general y tesorería.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
			su sistema de gestión de cobro, y capacitar a su personal.	
Analizar la viabilidad de una propuesta de gestión de cuentas por pagar para la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.	Variable de estudio: Sistema de gestión de pagos.	Variable conceptual: Modelo, técnica, o herramienta que utilizan las compañías para realizar los pagos correspondientes a sus proveedores, gastos directos e indirectos de esta .	Variable operacional: Se analiza la viabilidad de un sistema de pagos, y la necesidad que tiene la compañía del contar con un sistema pagos que le permita hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. La efectividad del sistema de pago actual y la puntualidad de los mismos, delegación de funciones y movimientos en la revisión de	Variable instrumental: Mediante las aplicaciones de guías de observación y entrevistas a los encargados del departamento cuentas por pagar, control interno y gerencia general.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
			todos los procesos para realizar el pago.	
Diseñar una propuesta de gestión de pago para la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.	Variable de estudio: Sistema de gestión de pago.	Variable conceptual: se denomina gestión de pagos aquellas tareas administrativas y financieras que forman parte de la tesorería y que se encargan de las tareas de previsión, control, conciliación y reclamación de los flujos monetarios en la empresa. (Gestión Cobros Pagos, 2019)	Variable operacional: Se analiza la viabilidad de un sistema de pagos, y la necesidad que tiene la compañía del contar con un sistema de pagos que le permita atender sus obligaciones de una forma viable y productiva. Los puntos de mejora no solo en la empresa, sino también en sus proveedores y relaciones	Variable instrumental: Mediante las aplicaciones de guías de observación a los proveedores de la empresa y entrevistas a los encargados del departamento de pagos, control interno y gerencia general.

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
			comerciales. Tiene la necesidad la empresa de mejorar forma de pago a sus obligaciones, cuál es la relación que se tiene con sus proveedores, a cuánto tiempo tiene la empresa sus obligaciones pendientes por pagar, cuenta con control interno aplicado a las funciones que desempeña el departamento, las políticas y reglamentos para pagos son aplicados o necesitan mejoras.	

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
Capacitar al personal en la propuesta de un sistema de gestión de pagos en la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A.	Variable de estudio: Capacitación del personal el sistema gestión de pagos de la compañía.	Variable conceptual: La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las	Variable operacional: Se verifica el conocimiento del personal en gestión de pagos. Se procede a informar al personal del uso adecuado del sistema de gestión de pagos. Tiempo adecuado para la capacitación, las necesidades de mejora para el nuevo sistema de gestión de pagos. Ampliar conocimientos para que los colaboradores sean capaces de comprender el	Variables instrumentales: Mediante las aplicaciones de guías de observación y entrevistas o cuestionarios, a los encargados del departamento cuentas por pagar y gerencia general

Objetivos	Variable de estudio	Variable conceptual	Variable operacional	Variable instrumental
		exigencias cambiantes del entorno.	nuevo cambio con el sistema de cuentas por pagar.	

Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV:

Análisis e interpretación de resultados.

4.1 Introducción

En este capítulo, se llevará a cabo el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios a los encargados de los departamentos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

4.2 Análisis de cuestionarios de cuentas por pagar



Figura 3. Gráfico 1.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

Del total de las personas encuestadas, el 100 % considera que la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. se encuentra al día con sus obligaciones de pago, a pesar de que su sistema de gestión de pagos no es del todo eficiente, pero tratan, en la medida de la posible, tener sus cuentas pendientes con los proveedores, ya que se trata de confirmar que las facturas tramitadas sean las facturas que están registradas por medio de la recepción de mercadería. Igualmente, se trata que realizar las devoluciones antes de hacer los pagos a los proveedores.

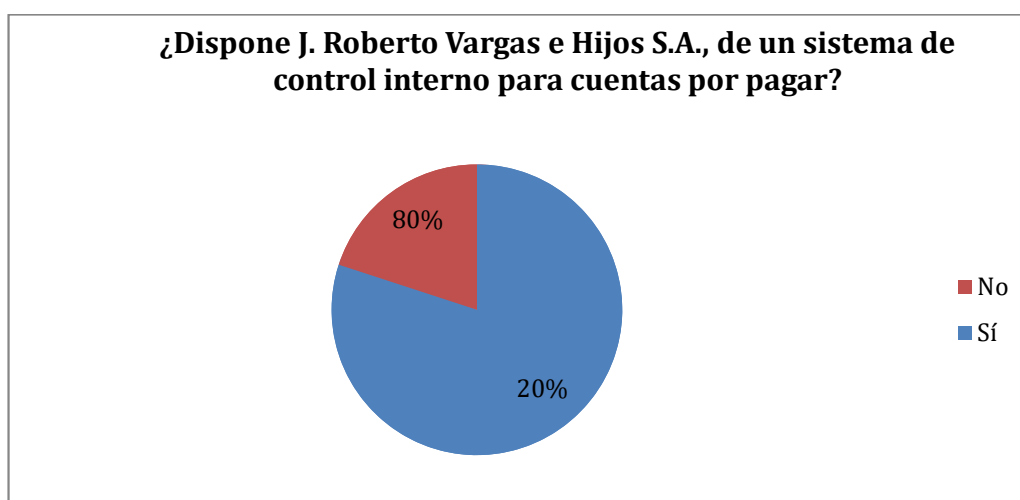


Figura 4. Gráfico 2.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

Del total encuestado, un 80 % manifiesta que la empresa no dispone de un sistema de control interno de cuentas por pagar y solamente un 20 % creen que, si hay un sistema de control interno, pero para estos es un poco confuso, ya que indican que no hay nada un departamento, pero el jefe financiero trata de verificar todos los procesos.

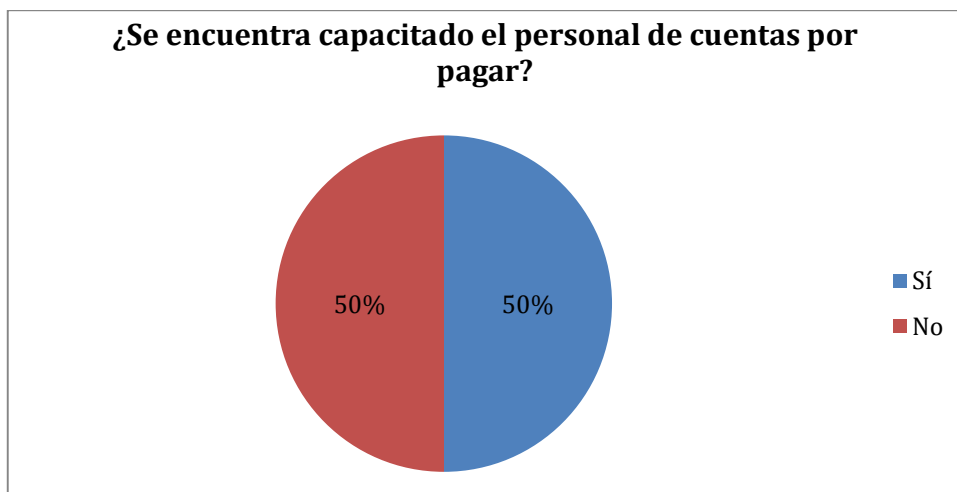


Figura 5. Gráfico 3.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

En esta cuestionante, todos los colaboradores dieron su opinión en cuanto a su respuesta, pero se encuentra muy dividido, el 50 % de la población encuestada coincide con que existe una adecuada capacitación, en cuanto a cuentas por pagar se refiere, ya que a estas personas la inducción fue bien otorgada, pues estas personas tenían un estudio previo que les permitió hacer más fácil el entendimiento de conceptos básicos para el manejo de cuentas por pagar en la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. Mientras que el restante 50 % considera que falta capacitación para cuentas por pagar, esto porque las personas que respondieron no tienen estudios previos sobre la materia de cuentas por pagar, lo cual hace que los conceptos sean difíciles de entender y la capacitación sea menos provechosa, de igual forma se les hace más difícil poder acostumbrarse a los procesos y se vuelve muy repetitivo los procesos sin entender realmente qué es lo que realmente se necesita en la empresa.

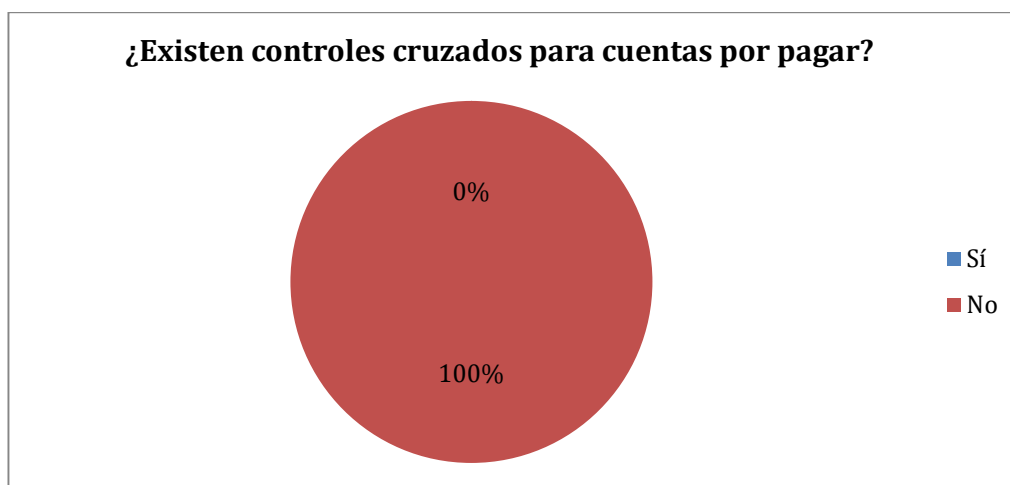


Figura 6. Gráfico 4.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población encuestada coincide en que no existen controles cruzados para cuentas por pagar de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A., ni se realiza una revisión continua de los procesos que hay entre distintos departamentos que cruzan procesos.



Figura 7. Gráfico 5.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

La compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. posee excelentes relaciones comerciales con sus proveedores y distribuidores, según el 100 % de la población encuestada. Entre las mencionadas serán descuentos por pronto pago y agilización de procesos como servicio de transporte.

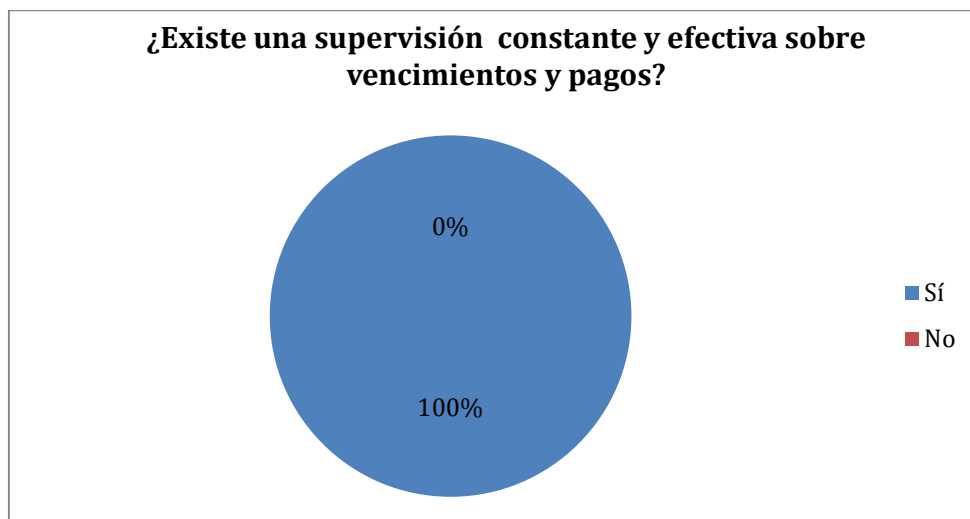


Figura 8. Gráfico 6.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

J. Roberto Vargas e Hijos S.A. realiza una supervisión constante y efectiva de los vencimientos y pagos a sus proveedores y distribuidores, según lo indica el 100 % de la población encuestada. Cabe recalcar que, de igual forma, al no existir control interno, faltan controles para el vencimiento de estas, con un impacto negativo en faltante de mercaderías o pedidos duplicados por parte de los procesos.

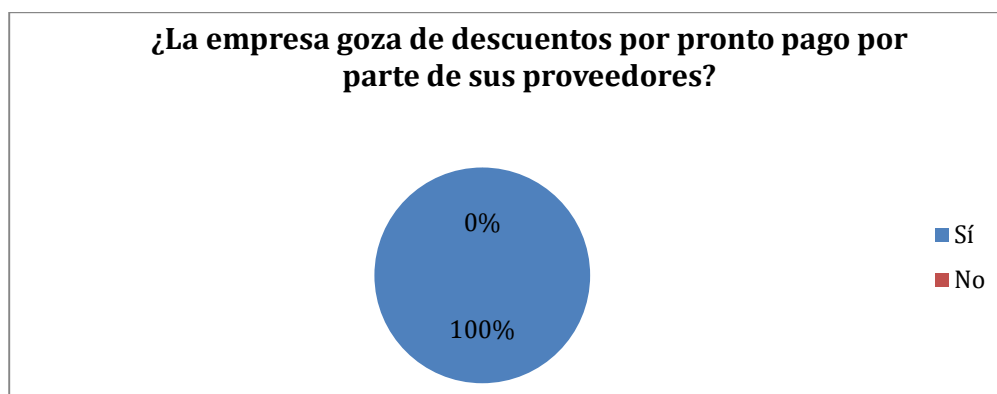


Figura 9. Gráfico 7.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

La compañía goza de descuentos por la puntualidad de sus pagos en la mayoría de sus proveedores, según la totalidad de la población encuestada (100 %). Esto cambia dependiendo de los proveedores y la relación comercial que estos tengan con la empresa, estos porcentajes van desde un 3 % del subtotal de la factura hasta un 15 % de un proveedor que otorga este descuento a los 8 días de crédito.

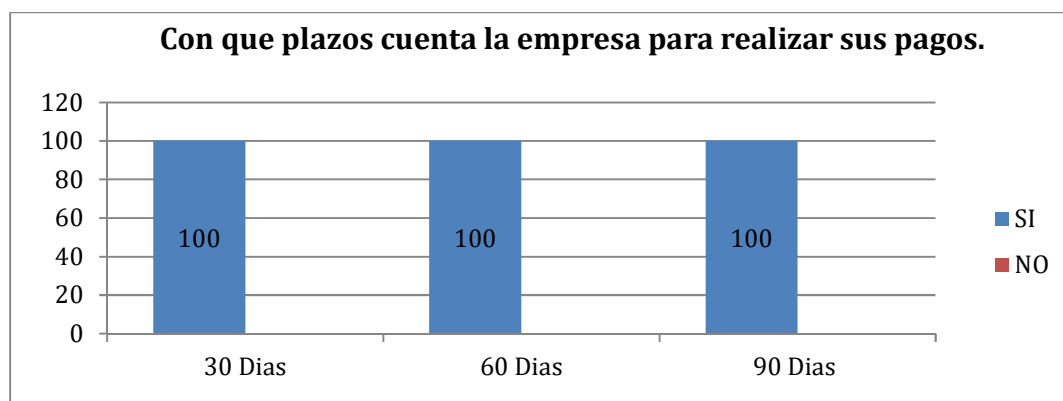


Figura 10. Gráfico 8.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

La compañía goza de descuentos por la puntualidad de sus pagos en la mayoría de sus proveedores según la totalidad de la población encuestada (100 %).

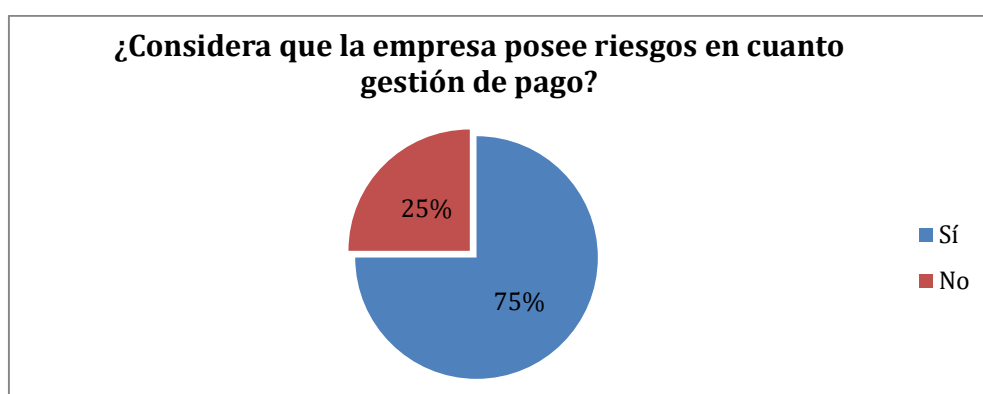


Figura 11. Gráfico 9.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

En cuanto a riesgos en gestión de pagos, el 75 % de los encuestados expresan que existen, entre los que se mencionan están falta de controles cruzados y la falta de control interno; mientras el otro 25 % de la población indica que no saben cuáles son en específico los riesgos.

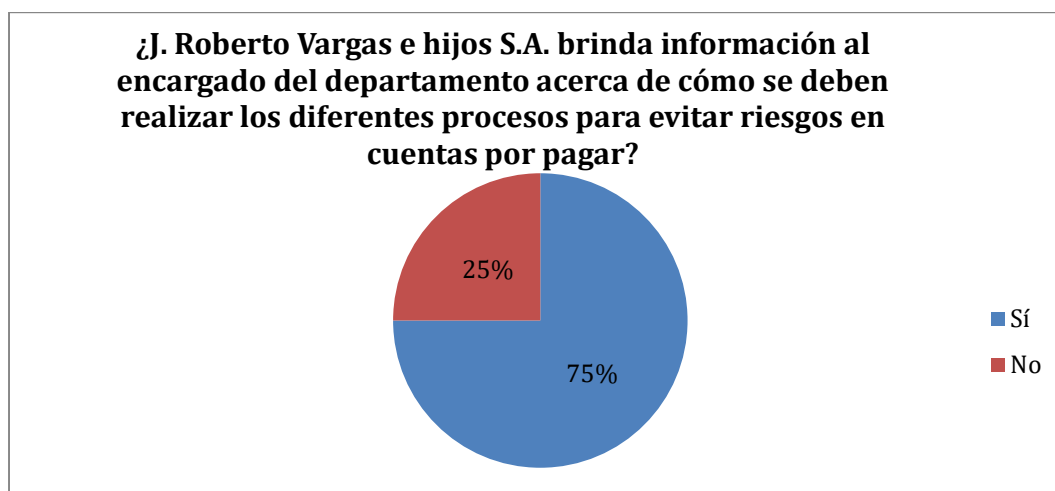


Figura 12. Gráfico 10.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 75 % de la población consultada indica que la compañía brinda la información adecuada al personal para minimizar riesgos, pero esta no es por escrito y del todo concreta. Mientras el 25 % restante expresa que falta información para evitar y minimizar riesgos, porque estos no conocen en forma certera cuáles son estos riesgos.

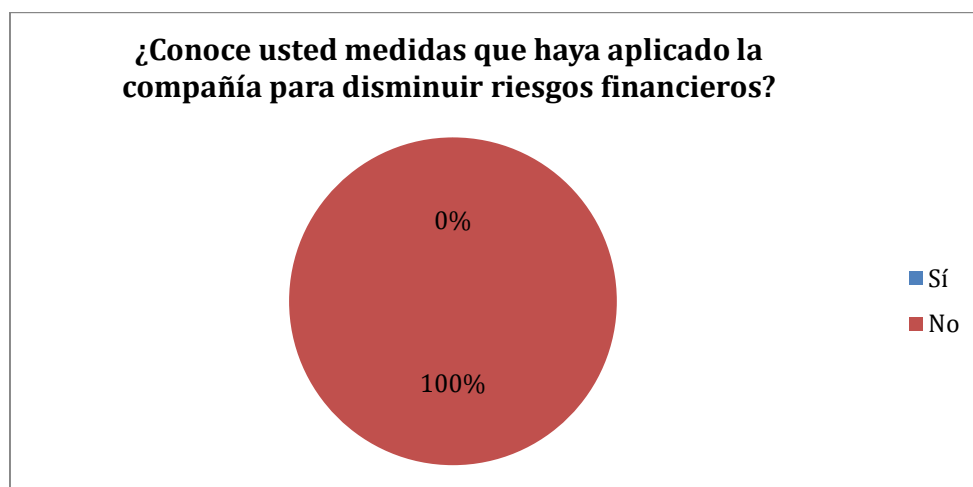


Figura 13. Gráfico 11.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población consultada indica desconocimiento en cuanto a medidas aplicadas para disminuir riesgos financieros, la gerencia indica que existe este desconocimiento del personal, ya que no existe nada en forma y por escrito que se les comunique a los departamentos en general. El conocimiento que estos colaboradores tienen es un conocimiento muy empírico.

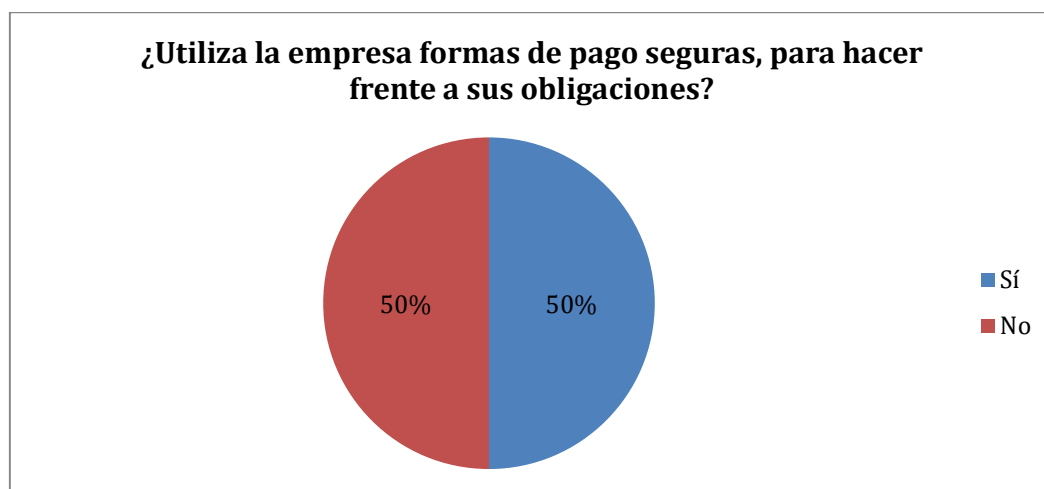


Figura 14. Gráfico 12.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 50 % población consultada indica sí existen medidas seguras para la realización de los pagos a sus proveedores y distribuidores, ya que son revisadas por el gerente financiero. El otro 50 % de la población encuestada indica que las formas utilizadas no son seguras, que falta más seguridad en el sistema utilizado, pues en la forma en que se realizan los cheques pueden ser modificados los montos a pagar a los proveedores, aunque el total de las facturas sea otro.

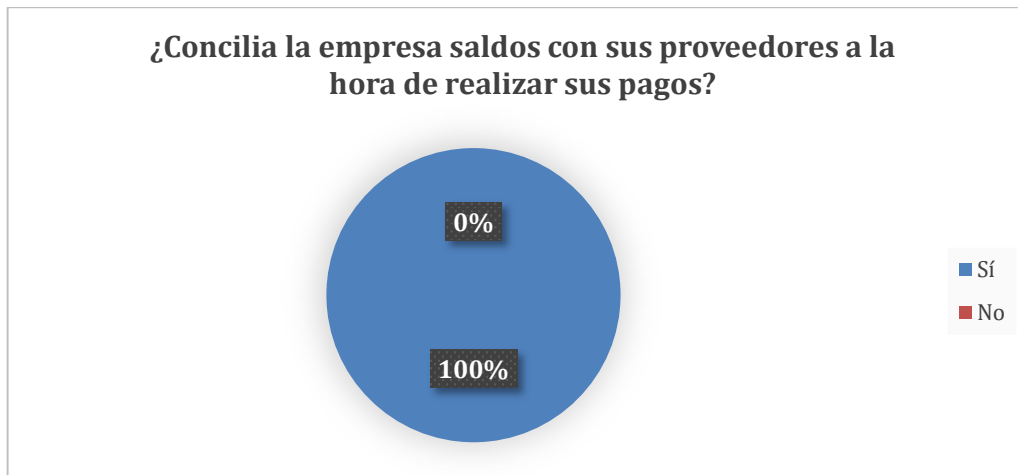


Figura 15. Gráfico 13.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población expresa que sí existe una conciliación de los saldos adeudados por la empresa a sus proveedores, ya que la encargada de pagos corrobora las facturas a cancelar con los agentes, pero no muy a menudo se concilian los estados de cuenta con la empresa y su departamento de crédito. Por esta razón, el control que se está usando no es del todo segura.

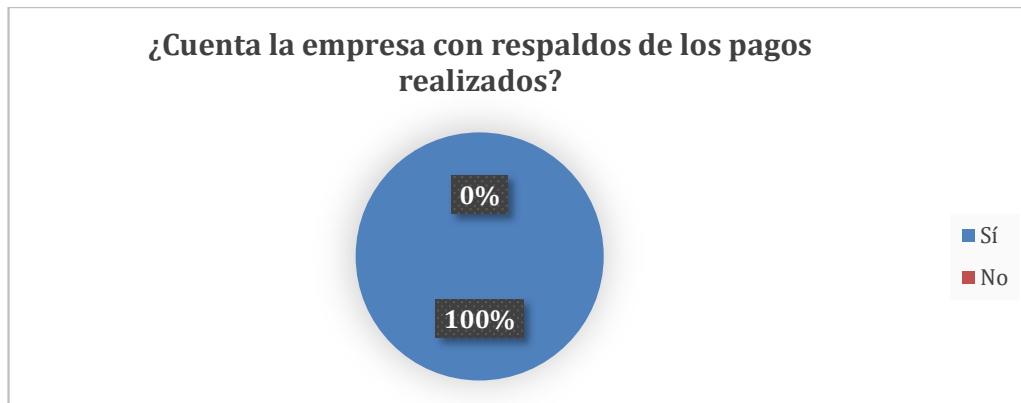


Figura 16. Gráfico 14.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

J. Roberto Vargas e Hijos S.A. cuenta con todos los respaldos de los pagos realizados, según lo indica el 100 % de los consultados.

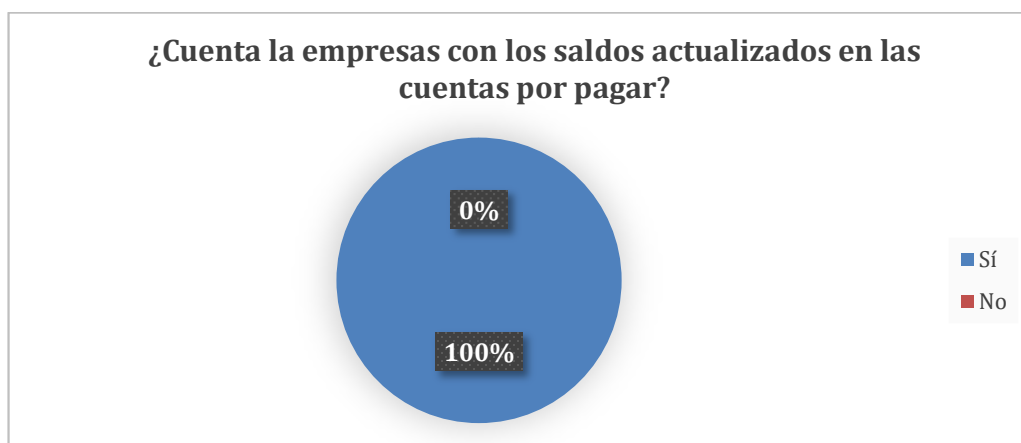


Figura 17. Gráfico 15

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

J. Roberto Vargas e Hijos S.A. cuenta con todos los respaldos de los pagos realizados, según lo indica el 100 % de los consultados.

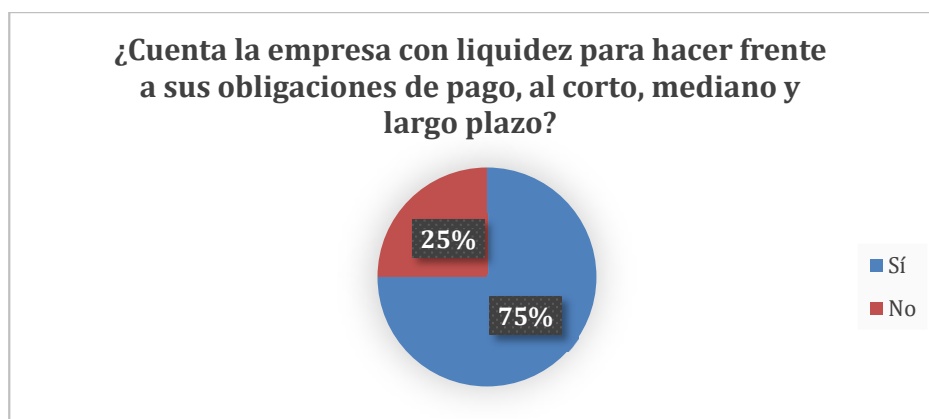


Figura 18. Gráfico 16.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

La compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. cuenta con la liquidez suficiente para el pago de sus obligaciones tanto para el pago de sus proveedores como para el pago de gastos y distribuidores, según el 100 % de la población encuestada.



Figura 19. Gráfico 17.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 25 % de la población encuestada cree que el sistema de pagos de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. es considerado con efectividad, pero el 75 % de la población encuestada considera que se debería mejor, ya que estos creen que quedan puntos pendientes que se deben mejorar, como lo son controles cruzados, control interno, conciliación de saldos con la empresa, entre otras.

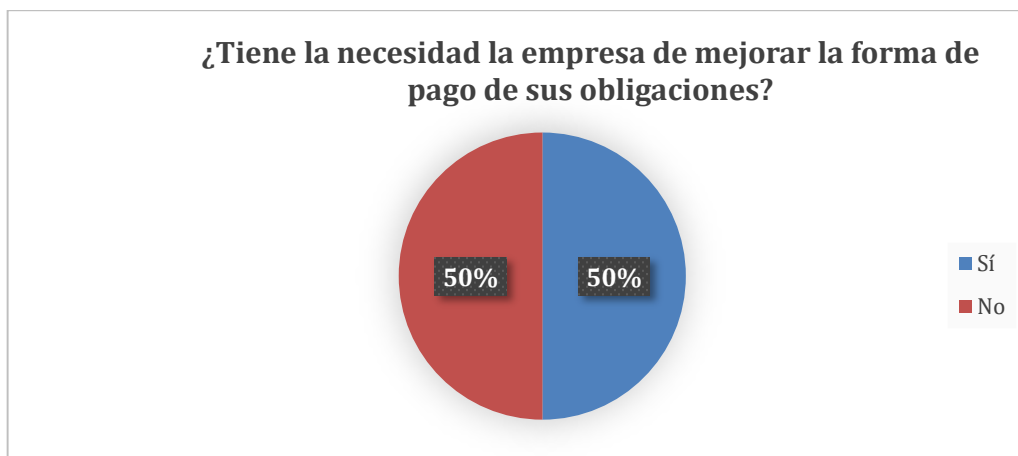


Figura 20. Gráfico 18.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 50 % de la población encuestada considera que en el sistema de pagos de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. no se debe cambiar la forma de pago, pero el 50 % de la población encuestada considera que se debería mejor e implementar políticas y normas.

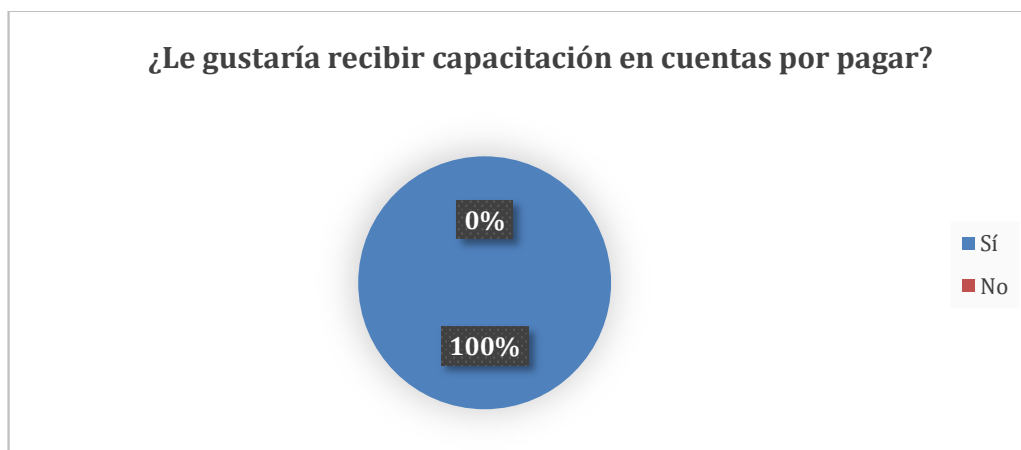


Figura 21. Gráfico 19.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población encuestada expresa que le gustaría recibir una capacitación de cuentas por pagar.

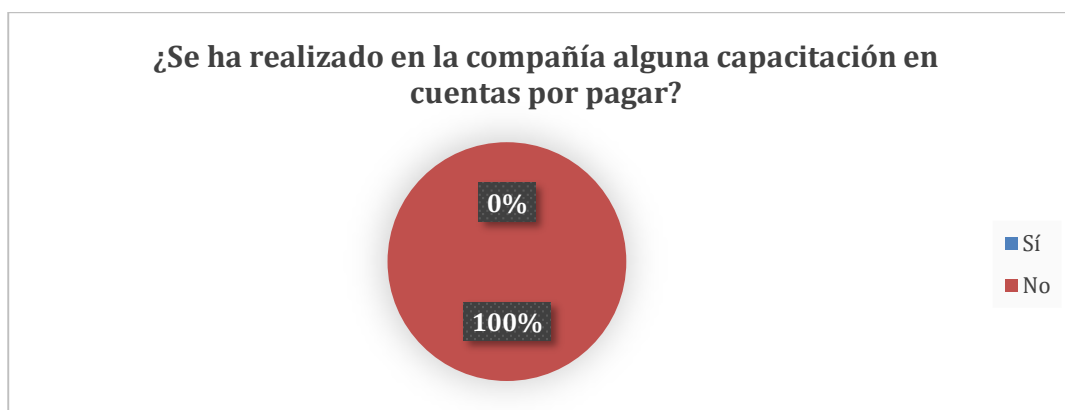


Figura 22. Gráfico 20.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población encuestada expresa que no se ha recibido anteriormente ninguna capacitación anterior sobre cuentas por pagar.



Figura 23. Gráfico 21.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población encuestada expresa que no existen políticas establecidas para cuentas por pagar.



Figura 24. Gráfico 22.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de los colaboradores encuestados expresan que sí existen respaldos de las letras de cambio y pagaré que son firmados a los proveedores.

4.3 Análisis de cuestionarios de cuentas por cobrar

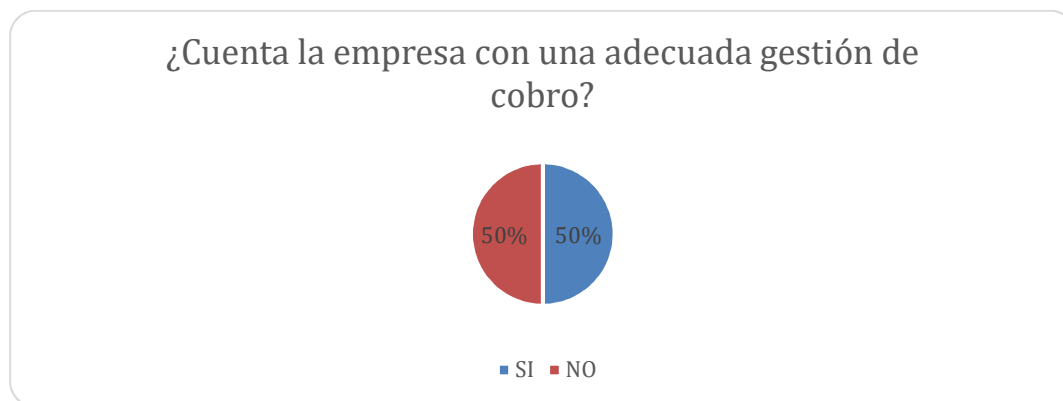


Figura 25. Gráfico 23.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

Del total de las personas encuestadas, el 50 % considera que la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. posee una adecuada gestión de cobro para recuperar sus cuentas por cobrar. Mientras el otro 50 % de la población considera que la gestión de cobro debería mejorar en su mayoría.

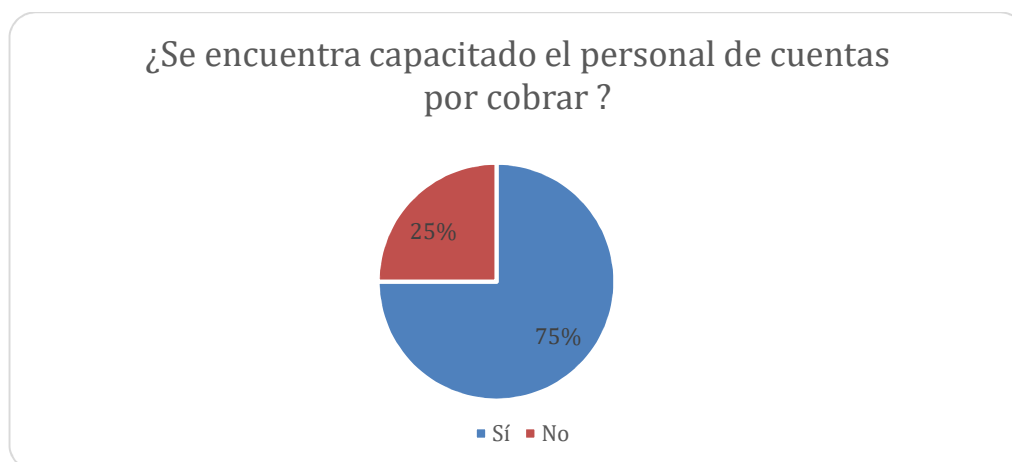


Figura 26. Gráfico 24.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 75 % de la población encuestada coincide con que existe una adecuada capacitación en cuanto a cuentas por cobrar se refiere, en la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A., de igual forma, estas personas, como en cuentas por pagar, son personas que tienen muchos años trabajando en la empresa y poco a poco se han amoldado a los procesos y se cree que su capacitación es adecuada por el nivel de años transcurridos en la empresa y, en su momento, han tratado de buscar cursos o los mismos estudios han hecho que tengan más claros los conocimientos y los conceptos más claros en cuanto a sus procesos.

El otro 25 % de la población encuestada considera que no se encuentran complementemente capacitados, que su capacitación fue muy escueta y muy rápida por rellenar espacios y necesidades de la empresa, entonces esto hace que los procesos sean muy pobres y no se tienen muy claro cuáles son los procedimientos a seguir, lo que ocasiona que incurran en errores muy frecuentes en la empresa, donde se encuentran faltantes de cajas, cuentas atrasadas de los clientes, letras de cambio mal hechas, entre otras.

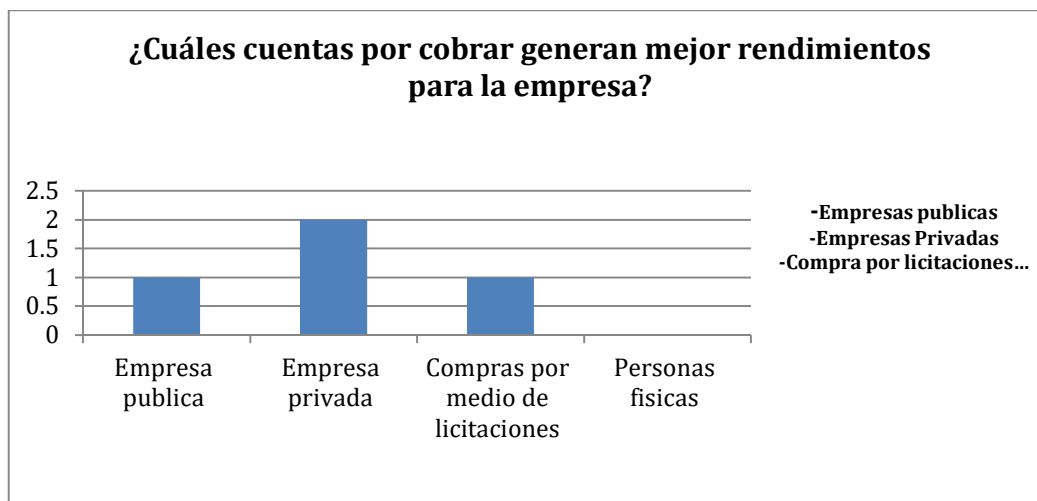


Figura 27. Gráfico 25.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

De los entrevistados, el 25 % manifiesta que solo las empresas públicas son las que generan mayor rendimiento a la compañía. El 50 % expresa que las empresas privadas generan un mejor ingreso y el restante 25 % indica que la compra por licitaciones en muchos casos es muy grande y mejoran los ingresos.

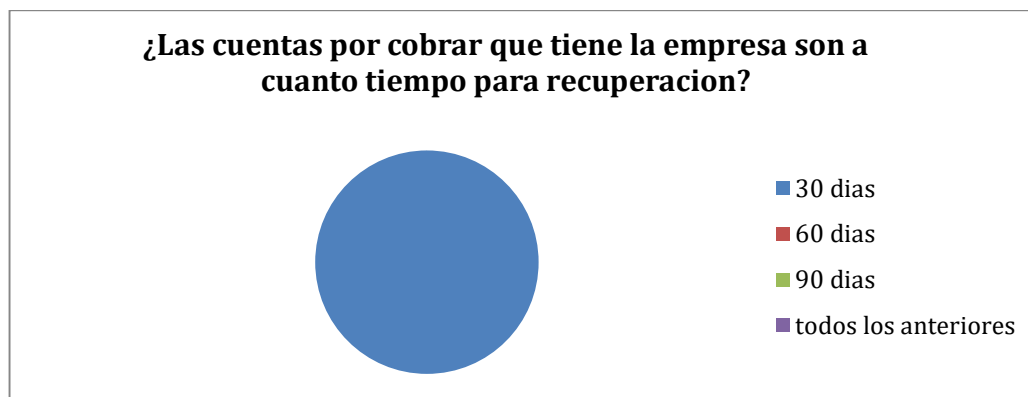


Figura 28. Gráfico 26.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El total de los encuestados expresan que la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. maneja cuentas a 30 días. Aunque indican que, si la Junta Directiva lo decide, dan más plazo a clientes de suma confianza, pero esto no sucede muy a menudo.

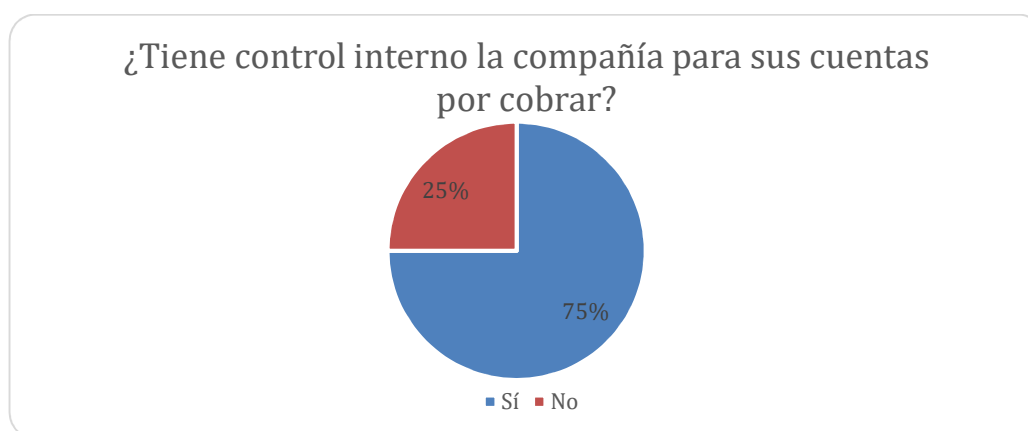


Figura 29. Gráfico 27.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

Del total encuestado, un 75 % manifiesta que la empresa dispone de un sistema de control interno de cuentas por cobrar, pero no hay un departamento definido ni procesos de control interno por escrito y solamente un 25 % desconoce del tema.

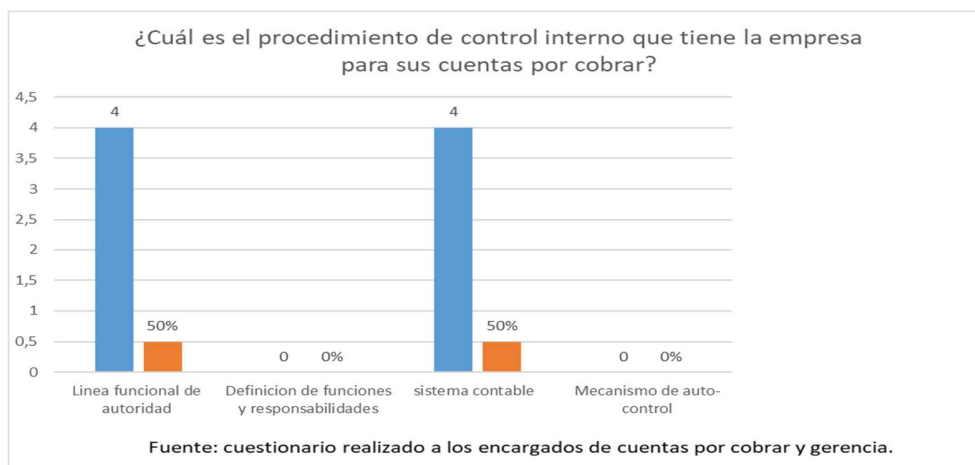


Figura 30. Gráfico 28.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

La totalidad de los entrevistados manifiesta que la compañía desarrolla y mantiene una línea de autoridad para complementar los controles de la organización, además, expresa que existe un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados de la organización.

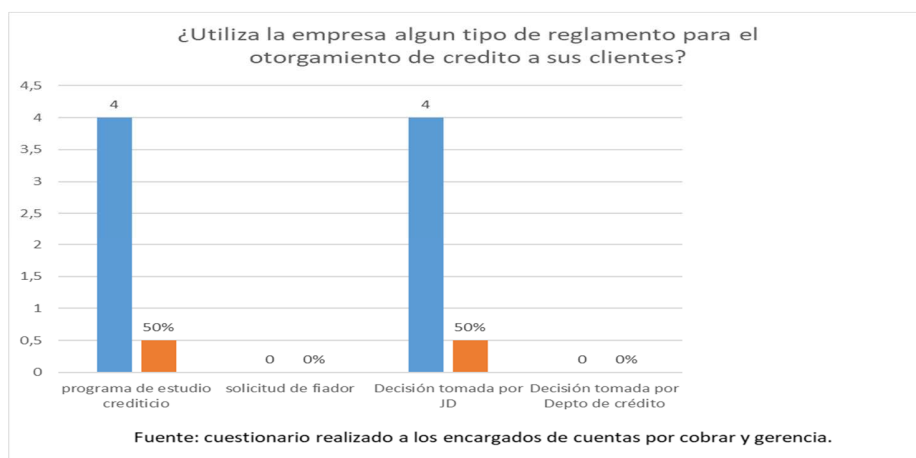


Figura 31. Gráfico 29.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

La totalidad de los entrevistados manifiesta que J. Roberto Vargas e Hijos S.A. cuenta con un programa de estudio crediticio para otorgar crédito a nuevos clientes y, además, la decisión es tomada por la Junta Directiva.



Figura 32. Gráfico 30.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población encuestada expresa que la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. realiza un estudio crediticio a la hora de otorgar crédito a nuevos clientes.



Figura 33. Gráfico 31.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

La compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. no cuenta con una política o reglamento que le permita realizar un estudio del nivel crediticio de sus clientes, según expresan el 100 % de los consultados.

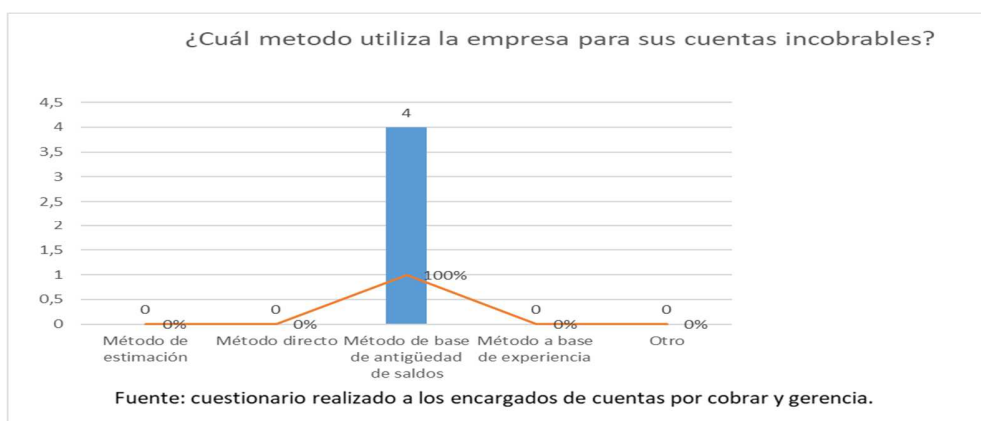


Figura 34. Gráfico 32.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El total de los encuestados expresan que la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. utiliza el método de base de antigüedad de saldos para sus cuentas incobrables.

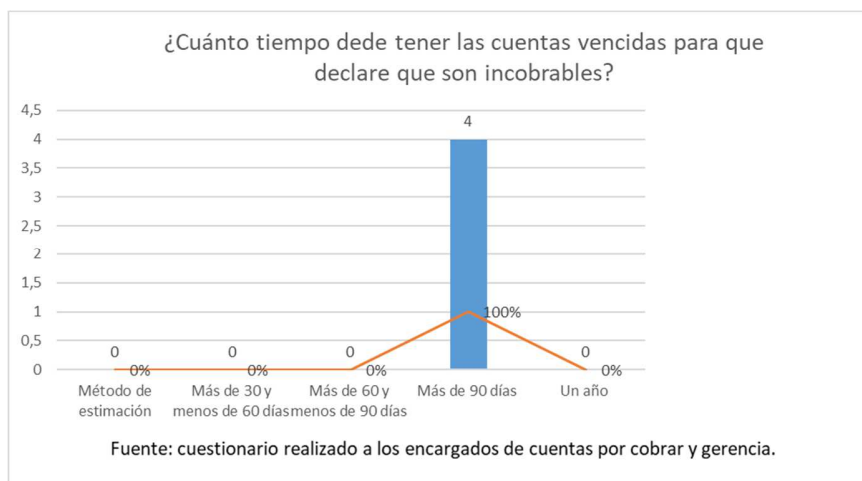


Figura 35. Gráfico 33.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de los consultados dice que la compañía considera un plazo de 90 días o más para declarar incobrable una cuenta.

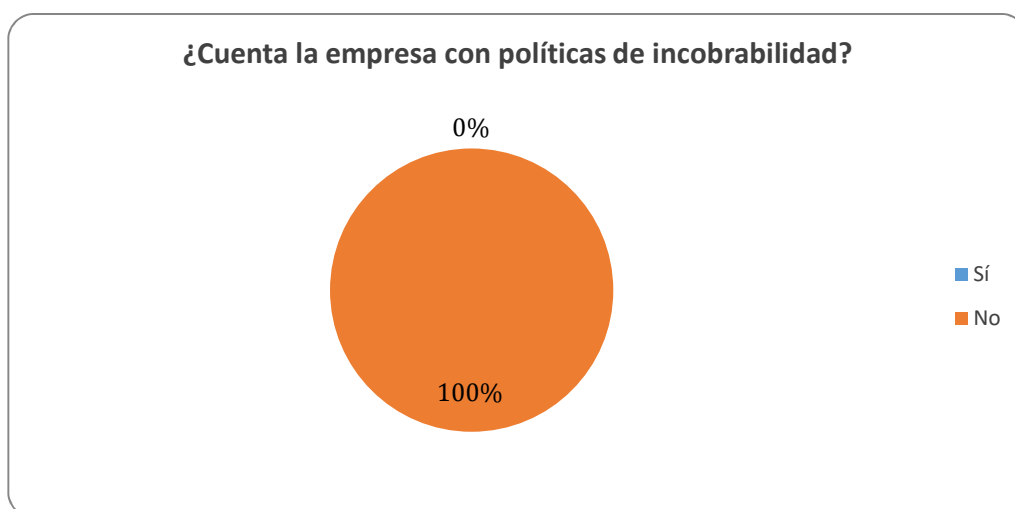


Figura 36. Gráfico 34.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

J. Roberto Vargas e Hijos S.A. no tiene políticas de incobrabilidad para dar seguimiento a sus cuentas incobrables, según el 100 % de los consultados.

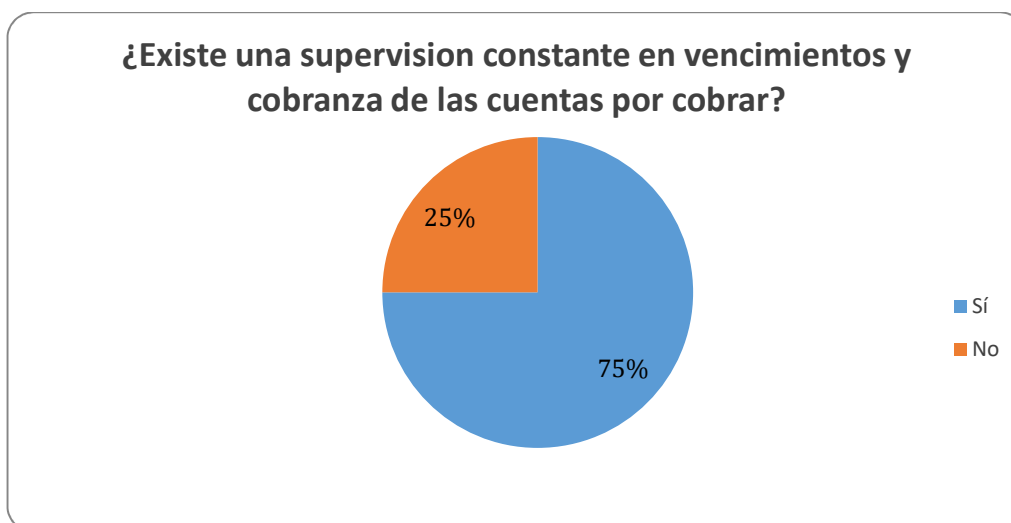


Figura 37. Gráfico 35.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

La compañía es sumamente preocupada con sus cuentas por cobrar, en cuanto a vencimientos y cobranza, ya que, según los entrevistados, hay una supervisión constante, de acuerdo con el 75 % de la población.

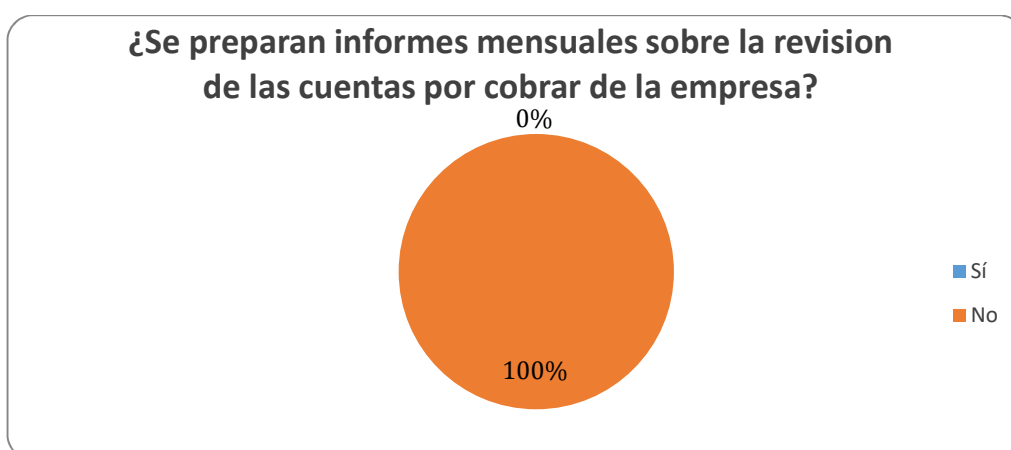


Figura 38. Gráfico 36.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de los consultados indica que la compañía no realiza informes mensuales sobre revisión de sus cuentas por cobrar. Aparte de sus estados financieros que son realizados por la

contabilidad, ya que este se hace con los saldos de las cuentas, porque no hay un informe que indique saldos pendientes de aplicar por el departamento a las cuentas de sus clientes. De igual forma no hay un registro de saldos a favor de los clientes, esta es una situación muy grave para la empresa, pues no se sabe realmente cuánto son los saldos a favor de los clientes en las empresas, la contadora de la empresa lleva estos saldos en Excel, pero no es conciliados con la cuentas por cobrar, ya que en este departamento no se lleva un registro adecuado. Es por esto que muchas veces, como dice la contadora, han aplicado saldos que ya habían sido consumido por los clientes o aplicación de depósitos dobles y este dinero no ha sido recuperado en muchos de los casos.

Los investigadores pudieron observar que la empresa no tiene un acompañamiento adecuado en los procesos contables, en cuanto las cuentas por cobrar se refiere, la contadora es quien da el informe de los depósitos bancarios de cada una de las cuentas, lo que está mal es que a la hora de aplicar los depósitos por parte de las gestoras de crédito no hay una retroalimentación hacia el área de contabilidad, no se sabe cuáles depósitos están quedando pendientes hasta después de que la contadora realice conciliaciones bancarias. Esto quiere decir un mes después, lo cual hace que se queden los depósitos pendientes y las cuentas se encuentren atrasadas, esto conlleva a un mal manejo de la cuenta por cobrar y proyecciones de cuentas por cobrar mal tomadas, debido a que los datos no son reales y la información que llega a la contadora no es del todo real. No hay retroalimentación de los procesos.

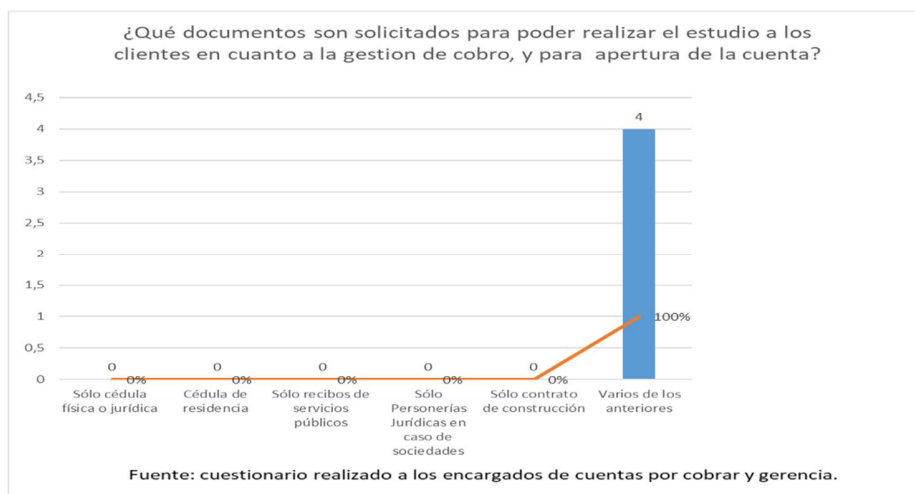


Figura 39. Gráfico 37.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de los consultados expresa que J. Roberto Vargas e Hijos solicitada varios documentos para realizar el estudio a los clientes en gestión de cobro y la apertura de cuenta.

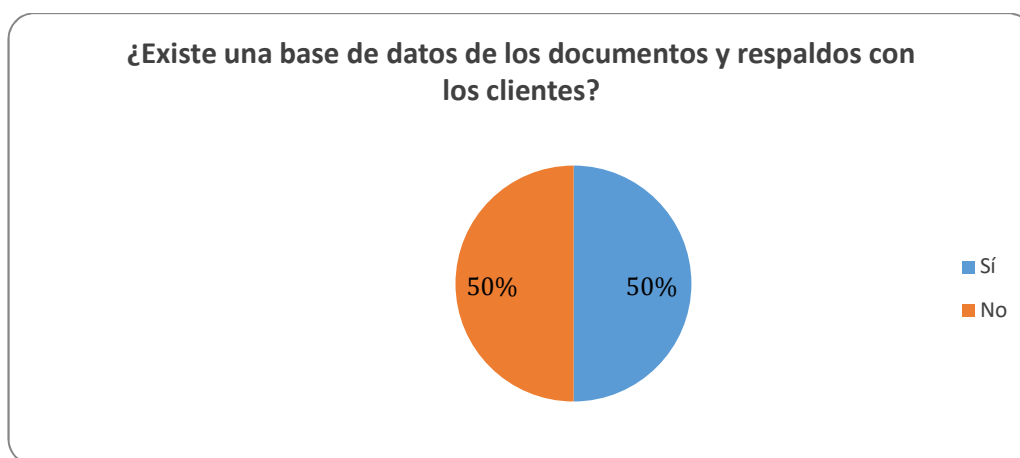


Figura 40. Gráfico 38.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 50 % dice que la compañía no cuenta con una base de datos de los documentos y respaldos con los clientes y el restante 50 % de la población indica que sí hay una base de datos, pero no está en forma y no es de todos sus clientes.

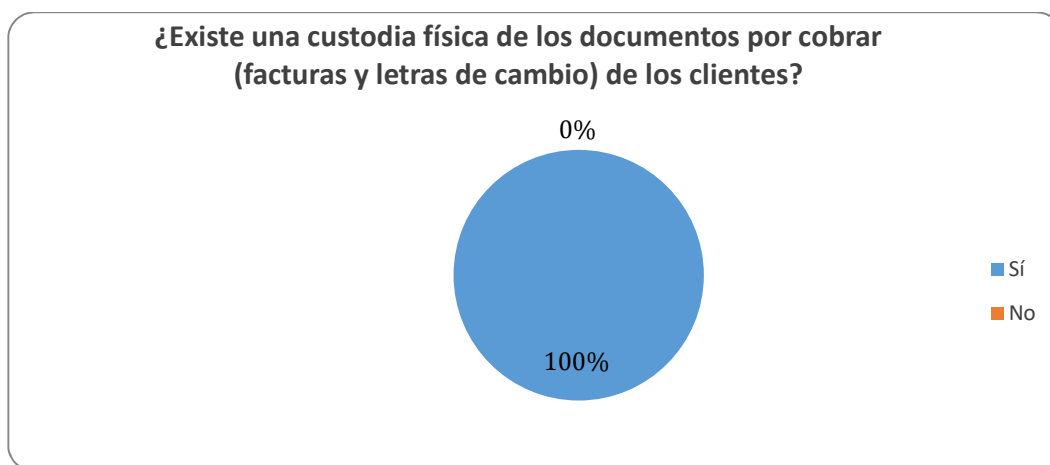


Figura 41. Gráfico 39.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población consultada indica que en la compañía existe una custodia física de los documentos por cobrar, ya sea facturas, letras de cambio u otros.

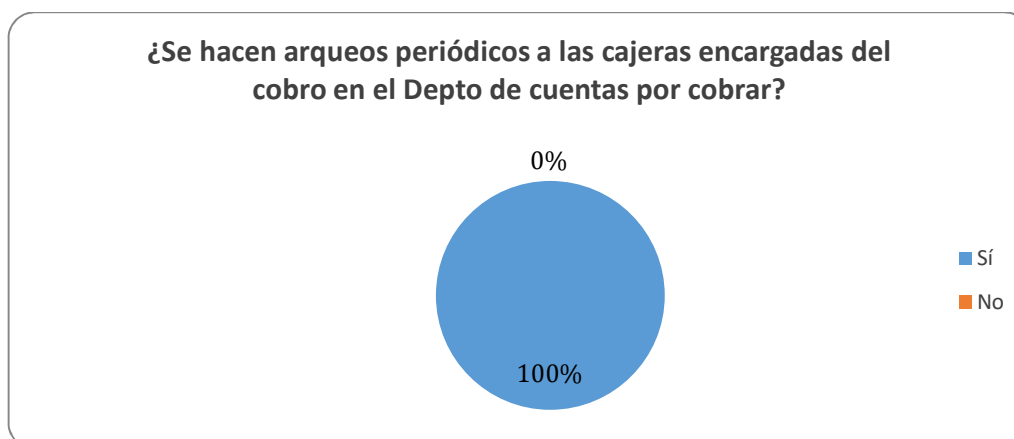


Figura 42. Gráfico 40.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población consultada expresa que la compañía tiene como procedimiento de control realizar arqueos periódicos a las cajas encargadas del cobro en el departamento de cuentas por cobrar. Y en él se han encontrado faltantes en varias ocasiones y no han sido reportados, por ende, no se ha realizado la cuenta por cobrar a sus colaboradores.

Como anteriormente se mencionó, las cajas, en su mayoría, no reportan los faltantes, esto hace que en tesorería esté tomando por un hecho de que se van a devolver, pero no hay un control de lo que se deba cada una de las cajas. Algunas de estas personas se les han cobrado y rebajado de sus salarios como una cuenta por cobrar a sus empleados, donde se rebaja en cuotas poco a poco de sus salarios.

Se considera que los procesos deben ser más estrictos con las cajas y debe existir un proceso para la búsqueda los faltantes, ya que si el dinero no fue tomado por las cajas debe ser por un mal vuelto o alguna otra circunstancia, ya que, al no existir el control interno en la empresa, estas situaciones las dejan pasar y no es prudente, pues, en muchas ocasiones, han sido de montos muy altos los faltantes, según lo menciona tesorería y no han sido cobrados ni encontrados los errores.



Figura 43. Gráfico 41.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El total de la población consultada manifestó que no existen controles adicionales sobre cuentas incobrables.

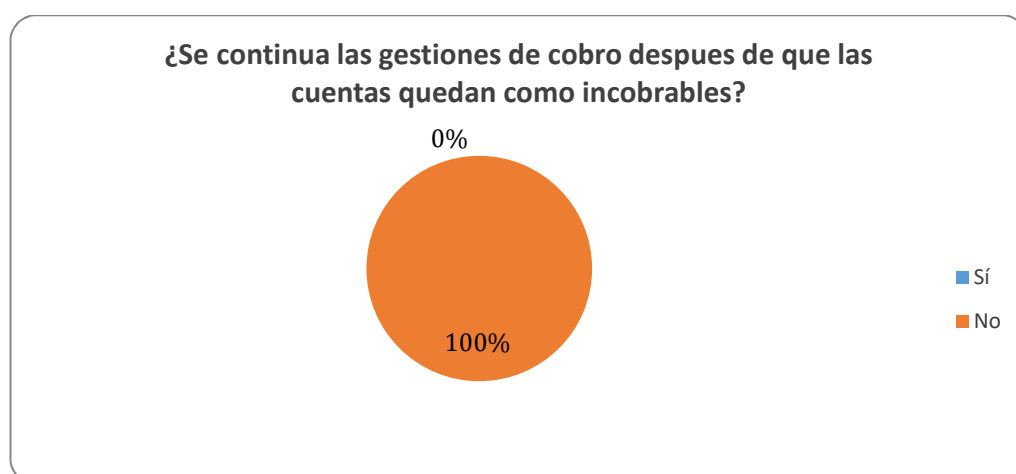


Figura 44. Gráfico 42.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de la población expresa que no existe una gestión de cobro después de declarar incobrable una cuenta.

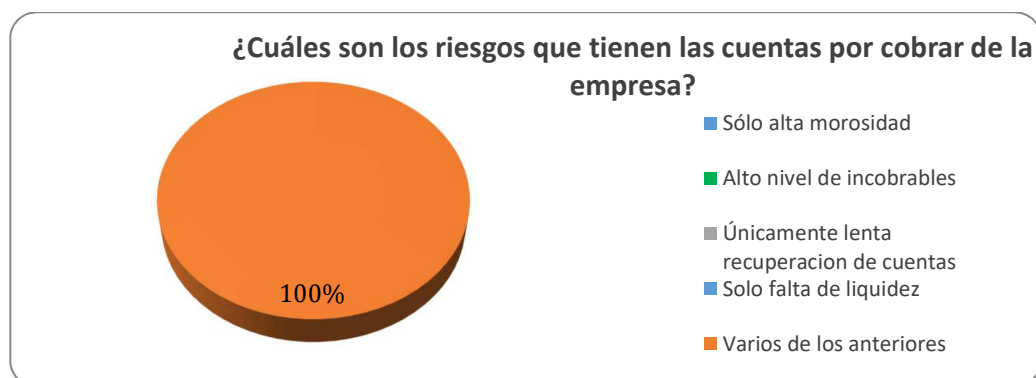


Figura 45. Gráfico 4.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

Los consultados expresan que existen diversos riesgos en las cuentas por cobrar, ya sea alta morosidad, alto nivel de incobrables y lenta recuperación de las cuentas, además de un adecuado control y seguimiento de cuentas vencidas. Los investigadores consideran que uno de los mayores riesgos existentes es la gestión de cobro, ya que, si a muchos clientes no se les informa que sus facturas se encuentran vencidas, no cancelan a tiempo, esto hace que la alta morosidad de los clientes aumente de manera continua día con día y, de igual forma, hace que la recuperación de las cuentas por cobrar sea muy lenta. Por esta razón, se optó por crear un tabla de resumen (tabla 7), para una mejor comprensión, donde se denota que el 41 % del total de cuentas por cobrar superan más de los 60 días de crédito, lo cual evidencia que muchas de las cuentas por cobrar están en un vencimiento mayor al que permite la empresa, esto hace que la empresa tenga alto riesgo de que la empresa pueda aumentar sus cuentas incobrables. También, se puede evidenciar que de 8 a 29 días es el menor porcentaje de vencimiento en el total de cuentas por cobrar con un solo 2 %. Estos datos hacen que se contradigan los entrevistados, pues en el gráfico 26 se indica que las cuentas a 30 días son las que más tiene la empresa, pero, en realidad, los datos otorgados por la empresa indican que tienen más cuentas vencidas a 60 días que a 30, como lo creen los colaboradores del

área de crédito. Lo anterior es una consecuencia del mal manejo de sus cuentas por cobrar y de la forma de gestionar del departamento. Esto puede generar problemas a futuro para la empresa, donde sus encargados no se den cuenta de la situación que está pasando y no se cobren las facturas a tiempo antes de su vencimiento y dejar que su alto nivel de morosidad siga día con día.

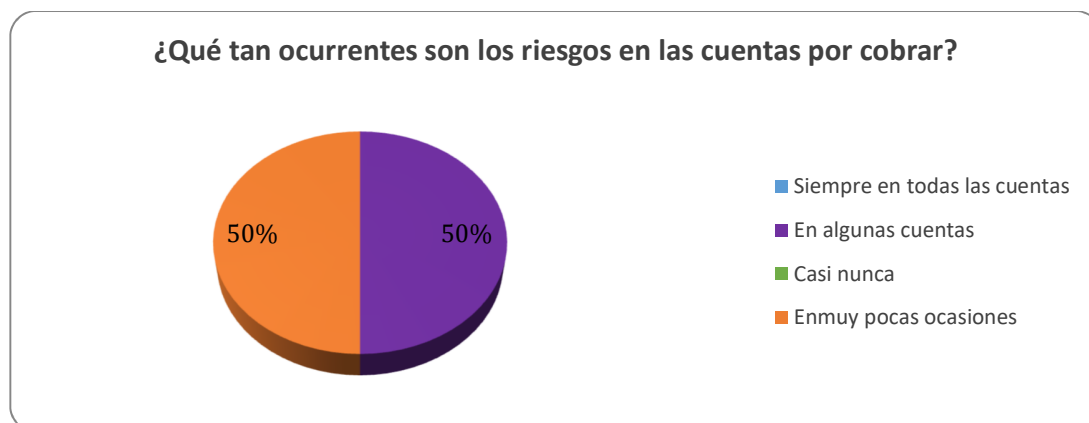


Figura 46. Gráfico 44.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 50 % de los encuestados indica que en la compañía se presentan riesgos en cuentas por cobrar en algunas cuentas. El otro 50 % indica que en pocas cuentas presenta riesgos la empresa.

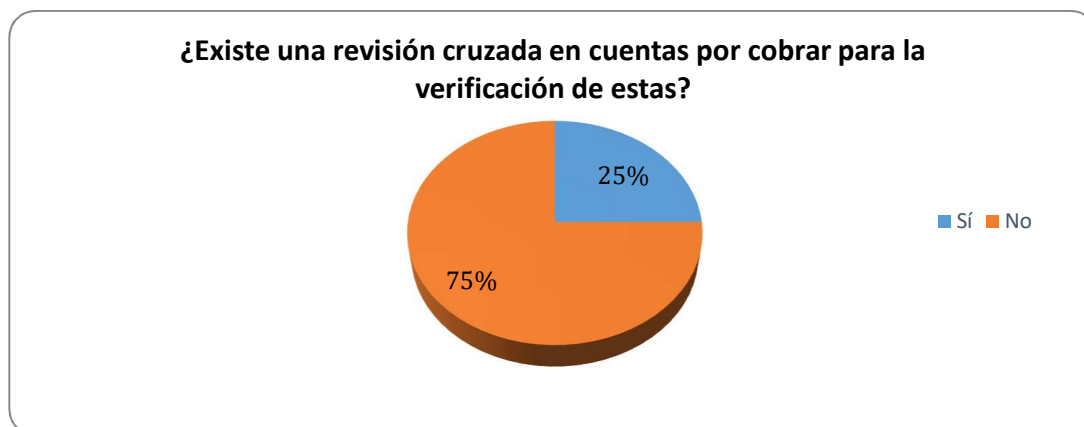


Figura 47. Gráfico 45.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 75 % de los consultados expresa que en la compañía no existe una revisión cruzada en cuentas por cobrar para realizar verificación de estas. El siguiente 25 % indica que sí hay una revisión cruzada, pero no se realiza siempre.

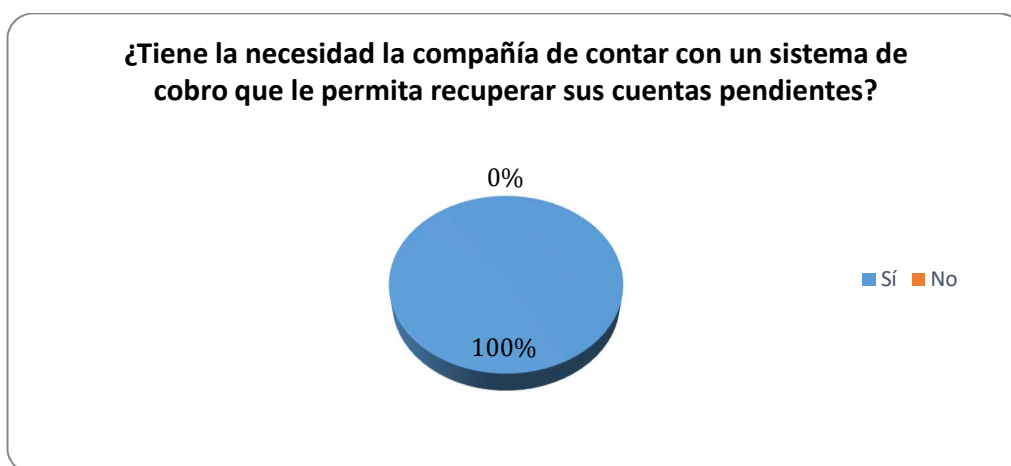


Figura 48. Gráfico 46.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El total de los encuestados expresa que la empresa debe preocuparse por contar con un sistema de cobro que le permita recuperar sus cuentas pendientes de una manera eficiente y eficaz, ya que no hay una cédula de antigüedad de saldos que esté al día. Además, la rotación de sus cuentas por cobrar es de 30 días, aunque hay algunos clientes que el plazo para el pago es mayor hasta 60 días, después de estas, se dice que hay una lenta recuperación de las cuentas, ya que el sistema carece de una herramienta oportuna donde se pueda obtener una respuesta más inmediata en el reporte de antigüedad de saldos, pues no están actualizados y la repuesta no es del todo cierta, ya que no se encuentran conforme a la realidad de la empresa y la situación que transcurre en el momento.

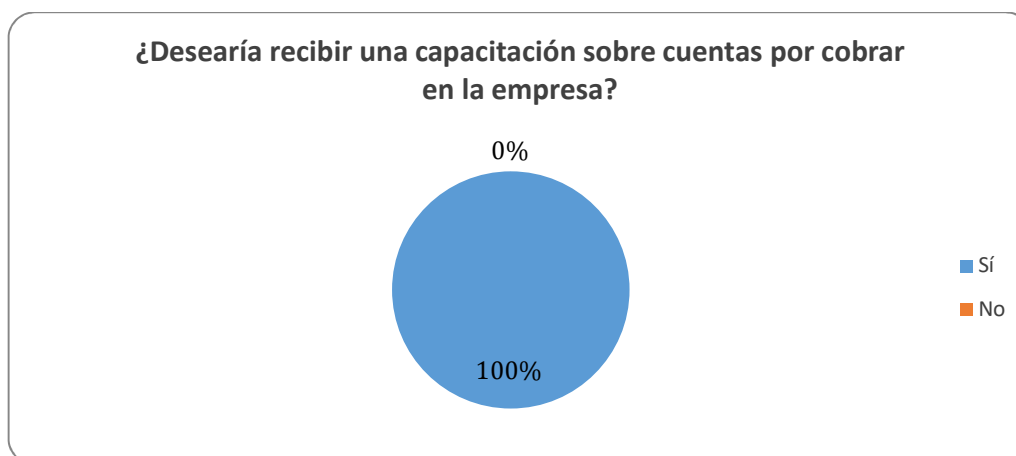


Figura 49. Gráfico 47.

Fuente: Cuestionario realizado a los encargados de cuentas por cobrar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

El 100 % de los consultados ve con buenos ojos recibir una capacitación sobre cuentas por cobrar, ya que opinan que les ayudaría a realizar mejor sus labores, porque el conocimiento que tiene los encargados de los departamentos es empírico y su nivel de estudio no es muy acorde a las labores que realizan. Los investigadores consideran que el personal que posee la empresa sí es recuperable con una capacitación adecuada, ya que son personas conocidas para sus clientes y de confianza para la empresa, pero, en muchos casos, los conocimientos que tienen son muy pocos para gestionar una adecuada gestión de cobro y sus estudios son muy básicos para saber gestionar con procesos de letras de cambio con los clientes y muchas cuentas se han dado por incobrables porque nunca se realizó una adecuada gestión

4.4. Observaciones del cuestionario aplicado

En el capítulo, se puede evidenciar que la empresa todavía se encuentra en un proceso de mejora, a pesar de ser una de las empresas con mayor trayectoria en el cantón de Atenas. El personal, por lo general, no se encuentra realmente capacitado, realiza los trabajos de manera empírica, ya que

no existen manuales de procedimientos para ninguno de los departamentos estudiados. Asimismo, es importante recalcar cuáles son los problemas más latentes en estas áreas, en cuanto a cuentas por cobrar son la morosidad de clientes, la alta morosidad de sus clientes y la lenta recuperación, no obstante, se podría decir que el problema más destacado es la falta de capacitación que tiene el personal, ya que muchas veces no tienen del todo claras las funciones a desempeñar.

De igual forma, la empresa no cuenta con un control interno, en el que puedan evidenciar los procesos de control interno y donde se identifique el problema en el transcurso del ejercicio. Además, no hay una captura o evidencia de las circunstancias que se están haciendo mal, por ende, no existe un proceso de mejora de la situación, por lo que no queda evidenciado que están pasando los errores y tampoco son reportados a la gerencia para que estos tengan una mejora continua. Se pudo observar que ambos departamentos carecen de control interno que haga que se minimicen los riesgos que poseen.

De la misma manera, se evidencia la necesidad del personal de contar con una capacitación adecuada, ya que como ambos recalcaron cada uno de ellos ha sido capacitado por la persona anterior a ellos que ha dejado el puesto, pero tanto la tecnología como los procesos y la funcionabilidad de los procesos han cambiado y necesitan ser mejor capacitados.

4.5. Análisis de entrevista dirigida a encargados de cuentas por pagar y gerencia

A continuación, los resultados de las entrevistas y guías de observación aplicadas a la empresa al gerente y subgerente, departamento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, tesorería y jefatura contable.

Tabla 3. Análisis de entrevistas de cuentas por pagar.

Preguntas	Respuestas	Interpretación
¿Existe control interno establecido en la empresa, en cuentas por pagar, que tipo de controles utiliza?	No existe control interno establecido y no hay controles establecidos.	J. Roberto Vargas e Hijos S.A. no posee un departamento de control interno, pero sí hay un control en sus procesos que se llevan a cabo, ya que el señor Marvin Vargas revisa cada uno de los pagos que se realizan a los proveedores y él es el encargado de ver confirmar que se cancela y que no a los proveedores y distribuidores.
¿Se encuentra la compañía al día con sus obligaciones de pago en cuanto a proveedores y distribuidores?	Sí, la empresa se encuentra al día en sus obligaciones.	La compañía está muy actualizada en todos sus pagos, como lo indica la gerencia en la entrevista realizada, de la misma manera lo indican las encargadas del departamento, porque, a pesar de no existir un departamento de control interno, hay una constante medición de los vencimientos y control de los pagos pendientes.

Preguntas	Respuestas	Interpretación
¿Mencione una medida que se haya realizado en la compañía para minimizar riesgos en cuanto a gestión de pagos?	No hay medidas para minimizar los riesgos.	J. Roberto Vargas e Hijos S.A. no tiene en implementación ninguna medida para minimizar los riesgos existentes, pero cabe mencionar que están muy anuentes a aprender sobre medidas para minimizar esos riesgos, porque saben que son de suma importancia enfrentar esos riesgos.
¿Cuenta la empresa con liquidez para hacer frente a sus obligaciones de pago, al corto, mediano y largo plazo, donde existe un monto establecido para dichas cuentas?	Sí, la empresa cuenta con un capital de trabajo para enfrentar el pago de sus obligaciones.	Si es de suma importancia para la empresa controlar todas las medidas de pago, aunque exista liquidez para el pago de las obligaciones ya sea a mediano, corto y largo plazo. A pesar de no existir un monto establecido para sus cuentas, cabe recalcar que esto sucede por no existir un control interno establecido.
¿Cuenta la empresa con políticas establecidas de	Todos los encargados saben sus funciones, pero	El departamento de cuentas por pagar es un departamento que trabaja en orden, integra el recurso humano y se comunican

Preguntas	Respuestas	Interpretación
seguridad para fortalecer el control interno?	no hay políticas establecidas.	adecuadamente todas las funciones del departamento a los involucrados, y a pesar de no tener manuales de procedimientos la empresa, se aplican adecuadamente todos los procesos para desempeño de las funciones en el departamento.
¿Son debidamente capacitadas las personas encargadas de las cuentas por pagar, considera viable que la empresa realice dichas capacitaciones?	Sí están capacitados todos los encargados, pero nos gustaría recibir cualquier otra capacitación.	De acuerdo con las medidas implementadas en la empresa J. Roberto Vargas E hijos S.A., guías de observación y entrevistas. Se puede recalcar lo siguiente: el departamento de cuentas por pagar es un departamento conformado por dos personas, capacitadas en cuanto a los movimientos de la cuenta. Al ser un departamento pequeño de tan solo dos personas, realizan funciones en conjunto, pero siempre con el propósito de, al final de las tareas, realizar un control cruzado. También, cabe recalcar que el departamento de cuentas por pagar es un departamento que trabaja en orden, integra el recurso

Preguntas	Respuestas	Interpretación
		humano, y se comunican adecuadamente todas las funciones del departamento a los involucrados y, a pesar de no tener manuales de procedimientos la empresa, se aplican adecuadamente todos los procesos para desempeño de las funciones en el departamento.
¿Considera de importancia que una empresa cuente con políticas, reglamentos, manuales, donde especifique los pasos a seguir para registrar y dar seguimiento a las cuentas por pagar? ¿Por qué?	Sí, ya que se saben cuáles son las funciones, pero no hay documentos por escrito que respalden las funciones del departamento.	Tanto sus dueños, encargados y la gerencia es una empresa muy abierta para los cambios es por esta razón que sí estarían anuentes a recibir capacitaciones que resalten sus técnicas y mejoren sus procesos, ya que no existen manuales de procedimientos, reglamentos o políticas escritas para el departamento. En la entrevista realizada, el gerente general Don Marvin Vargas indica que sería de suma importancia para la empresa la

Preguntas	Respuestas	Interpretación
		implementación de políticas y reglamentos por escrito ya que existen, pero no están en forma como tal.

Fuente: Entrevista realizada a encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

4.6 Análisis de entrevista dirigida a encargados de cuentas por cobrar y gerencia

Tabla 4. Análisis de resultados de entrevistas.

Preguntas	Respuestas	Análisis
¿Existe control interno establecido en la empresa, donde haya una vigilancia constante sobre vencimientos de las cuentas por cobrar, y se practican arqueos periódicos?	Sí hay un control en el vencimiento de las cuentas, pero no hay departamento de control interno establecido.	Hay una revisión constante de las cuentas por cobrar y, aunque no exista un departamento de control interno, los tres hermanos, Marvin Vargas, Juan Vargas y Álvaro Vargas, son los encargados de aprobar los créditos a las empresas y a los clientes en general a través de estudios crediticios realizados por medio de la aseguradora CERO RIEGOS y la solicitud de crédito.
¿Se encuentra un programa establecido para el control interno de las cuentas por cobrar de la	No se preparan informes mensuales. Solo la contadora en general lleva el control de las cuentas.	Cabe recalcar que no existen controles para informes mensuales de los procedimientos y las cuentas pendientes, pero si hay una vigilancia constante de los procesos por parte de la Junta Directiva.

Preguntas	Respuestas	Análisis
empresa, donde se preparen informes mensualmente?		
¿La incobrabilidad de las cuentas por cobrar es aprobada por algún funcionario autorizado?	Sí, por alguno de los tres hermanos.	Basados también en la guía de observación, cabe mencionar que sí existe aprobación para declaración de cuentas incobrables, después del análisis con un miembro de la Junta Directiva.
¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar, teniéndolos a su cuidado personal distinto al cajero o al contador?	No, las facturas, las letras de cambio y demás documentos son custodiados por el departamento de cuentas por cobrar.	Los documentos están debidamente custodiados solamente es necesidad de más orden para la revisión de algún documento de los clientes y son las mismas encargadas del departamento las que custodian estos documentos.

Preguntas	Respuestas	Análisis
¿Se tienen la autorización de algún jefe para la aplicación de descuentos, más de los autorizados después de la fecha de vencimiento de las facturas de crédito?	Sí hay aprobación de algún jefe inmediato.	Después de que la factura venza su plazo para descuento por pronto pago, será aprobado por algún jefe inmediato descuentos a la factura después de vencida.
¿Existe y se aplica políticas para cuentas incobrables o difíciles de recuperación, y las gestiones de cobro continúan después de que la cuenta se declara incobrable?	Si se continúa con la gestión después de que la cuenta se declara incobrable pero no hay políticas establecidas por escrito.	Las funciones del departamento son claras y se trabaja en equipo, a pesar de no existir manuales de procedimientos ni reglamentos por escrito, se le dan funciones claras para sean adecuadas las funciones para el departamento.

Preguntas	Respuestas	Análisis
¿Cree usted que es de suma importancia contar con un sistema de control interno de cuentas por cobrar?	Sí, más que todo un mejor control interno	El departamento conoce sus funciones y la integración del recurso humano, sin embargo, les gustaría contar con un sistema de cuentas por cobrar que mejore el control interno para el departamento.
¿Se pueden identificar los riesgos latentes en las cuentas por cobrar, y cuáles son los procedimientos para minimizar los riesgos?	Sí, se pueden percibir los riesgos latentes, sin embargo, no hay medidas para minimizarlos por escrito.	Cabe recalcar que en la pregunta anterior el departamento y la gerencia conocen sus funciones y conocen sus riesgos y los minimizan, pero no existen manuales de procedimientos y controles internos establecidos por escrito y en línea para todo el departamento.
¿Son debidamente capacitadas las personas encargadas de las cuentas por cobrar?	Sí, el departamento se encuentra capacitado.	En la guía de observación, se puede recalcar que el departamento actúa de forma ordenada y hay una adecuada comunicación de las funciones del departamento, hay un adecuado ambiente laboral y

Preguntas	Respuestas	Análisis
		separación de funciones y la integración de recurso humano es evidente. J. Roberto Vargas e Hijos S.A., a pesar de tener un departamento que conoce sus funciones y ser un departamento en funcionamiento, está de acuerdo con que se realice capacitación al personal para que se puedan tomar medidas más certeras, del mismo modo, les interesaría tener por escrito y en forma las normas y procedimientos para cuentas por cobrar, y tanto a las colaboradoras como a la gerencia les interesaría la capacitación.

Fuente: Entrevista realizada a encargados de cuentas por pagar y gerencia.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

4.7. Observaciones de las entrevistas realizadas

Muchas veces los dirigentes de las empresas creen que los colaboradores están del todo bien capacitados, porque son ellos como empresarios los que les dan las indicaciones de cómo actuar ante tal eventualidad, sin embargo, los colaboradores indican que no se encuentran del todo capacitados. La capacitación otorgada la hace alguien que estuvo en el puesto anteriormente y nunca un profesional en su área.

El control interno que indica la gerencia que posee es porque cada una de las decisiones es tomada por los tres hermanos, muchas veces, uno de ellos es el que toma mayormente las decisiones, pero no existe un control interno que haya implementado un departamento, la mayoría de las decisiones son tomadas con aprobación de alguno de los tres miembros de la Junta Directiva. No se le da al personal la responsabilidad de decisión y esto atrasa los procesos, ya sea para cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

4.8 Respuestas de guía de observación para departamento de cuentas por pagar

Tabla 5. Guía de observación.

La compañía sí cumple con:
Trabajo en equipo en el departamento.
Adecuada comunicación de las funciones.
El departamento cuenta con orden en el trabajo.
Hay una adecuada coordinación de funciones.
Integración de recursos humanos.
El personal tiene las funciones claras.

La compañía no cumple con:
Un adecuado sistema de trabajo.
Un adecuado control interno.
No se evidencian los procedimientos a desempeñar.
Las políticas en cuentas por pagar no se pueden evidenciar.

Fuente: Guía de observación.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

4.9 Respuestas de Guía de observación para Depto. de cuentas por cobrar

Tabla 6. Observaciones.

La compañía sí cumple con:
Trabajo en equipo en el departamento.
Adecuada comunicación de las funciones.
El departamento cuenta con orden en el trabajo.
Hay una adecuada coordinación de funciones.
Integración de recursos humanos.
El personal tiene las funciones claras.
La compañía no cumple con:
Un adecuado sistema de trabajo.
Un adecuado control interno.
No se evidencian los procedimientos a desempeñar.
Las políticas en cuentas por cobrar no se pueden evidenciar.

Fuente: Guía de observación.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

4.10 Análisis de datos acerca de los saldos de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

Tabla 7. Resumen cuentas por cobrar.

Cuentas por cobrar		%
Total de saldo de las cuentas por cobrar	₡ 544.533.840,30	100 %
Sin vencer	₡ 250.181.235,72	46 %
De 1 a 7 días	₡ 23.214.720,49	4 %
De 8 a 14 días	₡ 10.115.763,34	2 %
De 15 a 29 días	₡ 11.860.196,33	2 %
De 30 a 59 días	₡ 27.793.869,71	5 %
Más de 60 días	₡ 221.368.054,71	41 %

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

J. Roberto Vargas e Hijos S.A., al tener una cartera de clientes muy grande, ha brindado un informe que ayuda a tener una idea de cómo se encuentra la situación de la empresa en la actualidad. Asimismo, brindó un informe de cómo se encuentran sus obligaciones de pago, respecto a los proveedores de la empresa, esta también tiene que ver mucho con el tipo de crédito que se tenga con cada uno de los proveedores. Para este análisis, se ha pedido reservar los nombres de sus proveedores, así como el de sus clientes.

Tabla 8. Resumen de cuentas por pagar.

Cuentas por pagar resumen		%
Total, de Saldos de las cuentas por pagar	₡ 336.194.409,22	100 %
No vencido	₡ 194.474.817,05	58 %
A 8 días	₡ 53.264.628,34	16 %
A 15 días	₡ 28.752.407,32	9 %
A 30 días	₡ 12.843.918,61	4 %
A 60 días	₡ 15.001.042,19	4 %
Más de 60 días	₡ 31.857.595,71	9 %

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

De igual forma, la empresa brindó un reporte del inventario en *stock*, que se mantiene en la empresa; generalmente, estos montos son los que la empresa mantiene, de acuerdo con los distintos tipos de artículos que se mantienen en la empresa. Asimismo, se incluye el dato que tienen en lo que va de este año 2020, en cuanto a robo e inventario dañado.

Tabla 9. Stock de inventario.

Stock de inventario mantenido en rotación		
Artículos	Unidades	Cantidad
Sujetadores	69,099.02	€982.301,24
Pintura SUR	357	€5.666.321,00
Pintura LANCO	9.00	€999.622,00
Pintura KORAL	17.00	€956.330,00
Lámparas	66.00	€1.444.200,00
Herramienta Manual	236.00	€2.355.641,00
Accesorios de seguridad	303.10	€975.362,71
Herramienta Eléctrica	80.00	€8.554.322,00
Accesorios y Equipo de Jardinería	191.50	€655.852,00
Accesorios para el Hogar	440.00	€965.661,00
Focos y Baterías	79.00	€22.322,00
Accesorios, Discos Abrasivos y Corte	543.00	€485.011,97
Accesorios de pintura	380.00	€471.434,38
Artículos y Accesorios Eléctricos	2,009.50	€1.736.700,23
Cerrajería	89.00	€2.336.654,00
Ruedas y Tacos Hule	60.00	€85.556,00
Cable	3,753.70	€15.336.585,00
Abanicos	1.00	€965.553,00
Rótulos	3.00	€56.000,00
Artículos de Camping	28.00	€523.000,00
Escaleras	3.00	€9.658.584,00
Electrónica	4.00	€1.235.478,00
Duchas Calentadores de agua	12.00	€665.222,00
Perillas y Agarraderas	111.00	€51.228,73
Equipos y Accesorios de pisana	36.00	€987.553,00
Pegamentos y Silicones	373.20	€882.510,96
Recipientes	2.00	€90.767,97
Artículos para Vehículos	99.00	€400.522,00
Clavos	3,471.52	€856.544,00

Herrajes	492.00	€996.654,00
Telefonía	4.00	€55.552,00
TV	30.00	€82.064,77
Lomillería	108.00	€855.564,00
Armería, Accesorios y Artículos	6.00	€666.523,00
Soldaduras	105.33	€474.534,01
Discos, Cocina y otros	4.00	€14.200,21
Construcción y Accesorios	301.74	€271.679,83
Accesorios Baños	5.00	€2.355.448,00
Losa Sanitaria	21.00	€5.556.311,00
Fregaderos	4.00	€222.563,00
Puertas	1.00	€653.211,00
Tubería HG	127.00	€8.999.651,00
Grifería	339.00	€3.222.612,00
Mueblería	151.00	€11.155.253,00
Artículos Riego	113.50	€261.858,69
Cadenas	28.27	€20.196,97
Aditivos para Morteros	51.00	€641.792,68
Brocas	124.00	€522.320,00
Hojalatería, Tijeras	5543	€5.512.333,00
Bodega	56622	€55.620.235,00
Madera	3,211.00	€5.556.112,00
PVC	2,740.90	€3.523.169,65
Bodega Exenta	727.75	€10.055.320,00
Productos de Concreto	2,916.00	€8.996.650,00
Cedazos, Plásticos y Mallas Plásticas	170.50	€5.666.200,00
Herramientas Agrícolas (Exenta)	365.00	€5.562.223,00
Fragua	157.00	€325.564,00
Químicos	24.00	€1.112.220,00
Accesorios y Repuestos (P/Maquinas)	14.00	€151.373,65
Maquinas Corte	4.00	€5.663.254,00
Mecates	4,871.00	€1.455.322,00
Válvulas	15.00	€885.556,00
Varios	51.00	€1.650.000,00
TOTALES.		€209.166.361,65
INVENTARIO DAÑADO Y ROBADO		
DAÑADO	ROBADO	
€ 2.162.333,78	€ 82.515,79	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.
Elaborado por Carmona y Sánchez.

4.11 Razones financieras aplicadas

Respecto a la información suministrada por la empresa, se pudieron obtener datos importantes que permiten analizar la situación por la que está pasando la empresa. Con base en esta información, se pudieron extraer las razones financieras, como lo son el capital de trabajo y la prueba ácida. También, se aplicó la razón financiera de endeudamiento, con el propósito de saber el porcentaje de activos que se encuentran financiados por sus acreedores.

El indicador de prueba ácida es una relación o razón muy fuerte para saber si una empresa tiene suficientes activos líquidos a corto plazo para cubrir sus obligaciones o deudas inmediatas. Es más sólido que la razón circulante, conocido también como indicador de capital de trabajo, ya que ignora activos no tan líquidos, como el inventario.

Tabla 10. Razones financieras de liquidez.

Razones financieras de liquidez			
Capital de trabajo neto	Activo circulante	Pasivo circulante	
	₡	₡	
Activo Circulante- Pasivo Circulante	544.533.840,30	336.194.409,22	
		₡	
	TOTAL	208.339.431,08	
Prueba ácida	Activo circulante	Pasivo circulante	Inventario
<u>Activo Circulante - Inventario</u>			
<u>Pasivo Circulante</u>	₡	₡	₡
	544.533.840,30	336.194.409,22	209.166.361,65
	TOTAL	1,00	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

Esto quiere decir que la empresa cuenta con un capital de trabajo de ¢208.339.431,08. Con respecto a la prueba ácida, indica claramente que la empresa está en crecimiento y puede cumplir con sus obligaciones pronto, pero podría ser mejor, si se tuviese un mejor manejo de sus cuentas por cobrar y no estar tan al límite en el crecimiento.

En lo que respecta a la razón de endeudamiento, es una razón financiera que indica la cantidad de activos de una empresa que se proporcionan por medio de la deuda. Además, indica cuál es el porcentaje de activos que se encuentran financiados por los acreedores. Cuanto más grande sea este índice, mayor es el monto de dinero de otras personas que se utiliza para generar utilidades

Tabla 11. Razón de endeudamiento.

Razones de endeudamiento				
Pasivo	Total			
Activo	Total			
		Pasivo Total	Activo Total	TOTAL
		₡ 336.194.409,22	₡ 544.533.840,30	62 %
Fuente: Datos proporcionados por la empresa.				
Elaborado por Carmona y Sánchez.				

En esta razón financiera cabe mencionar que la empresa indica que es de un 62 %. Este porcentaje es el indicador de los activos que son financiados por los acreedores y, claramente, se observa que es más del 50 % de los activos de la empresa.

4.12 Comparación entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar según sus días plazo.

Tabla 12. Comparación entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar según plazos.

	Vencido a más de 60 días	De 8 a 15 días	A 30 días	A 60 días
Cuentas por cobrar	₡ 221.368.054,71	₡ 33.330.483,83	₡ 11.860.196,33	₡ 27.793.869,71
Cuentas por pagar	₡ 31.857.595,71	₡ 82.017.035,66	₡ 12.843.918,61	₡ 15.001.042,19

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Elaborado por Carmona y Sánchez.

En esta comparación, se puede captar que, en cada uno de los escenarios, las cuentas por cobrar son mucho mayores a sus cuentas por pagar. Esto podría ocasionar que tengan un atraso con los pagos de las obligaciones con sus proveedores. Hay que hacer un hincapié, en cuanto a las cuentas vencidas a más de 60 días, pues hay una diferencia muy notoria, esto puede generar un problema en el corto plazo y ocasionar atrasos de pago y solvencia para la empresa.

Capítulo V:

Conclusiones y

recomendaciones.

5.1 Conclusiones

1- Con base en la investigación realizada en la empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A., se puede concluir, sobre las condiciones administrativas de la gestión de cobro, que no son del todo aptas para la empresa, ya que no se recuperan sus cuentas por cobrar en su totalidad y algunas se declaran incobrables.

2- Otra conclusión que se pudo obtener es que la empresa trabaja el método de base de antigüedad de saldos para el manejo de sus cuentas por cobrar, pero, como se pudo evidenciar en los gráficos, no es muy recurrente que la utilicen, solo en algunos clientes. Los investigadores consideran que la empresa, por su trayectoria y amistad con sus clientes, les hace falta un control adecuado, ya que, en muchos de los casos, son amigos de los dueños los que tienen las cuentas más atrasadas, esto hace que no se respete la cédula de antigüedad de saldos, ni cualquier otro procesos para el desempeño de las funciones.

3- También, se llega a la conclusión de que, aunque se realizan procesos de control, como revisión de facturas, vencimientos, análisis de clientes, liquidez, entre otras, la compañía carece de un departamento de control interno bien estructurado, donde se evidencien los procesos y se mantenga un orden adecuado en ambos departamentos que sea alguien externo al departamento que revise los procesos.

4- La compañía no cuenta con políticas, manuales de procedimientos y reglamentos por escrito y en forma, en los departamentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, lo cual es grave, debido a que la empresa no tiene un control de lo que se hace, y esto ocasiona que cada una de las funciones, se estén desempeñando bien y se estén cometiendo errores.

5- J. Roberto Vargas e Hijos S.A., al ser una compañía de las más grandes en el cantón y con la trayectoria más extensa en el área de ferretería, ha adquirido clientes de gran renombre en distintas partes del país, pero, al no tener un departamento de control interno, ha tenido que asumir diversos riesgos operativos, en cuanto sus cuentas por cobrar sin aplicar medidas que minimicen ese riesgo operativo propenso y lo reduzcan a niveles relativamente bajos.

6- Se dedujo que el departamento de cuentas por cobrar de la empresa necesita un mejor sistema de gestión de cobro que agilice los diferentes procesos, para dar una mejor productividad a la empresa y donde se resalte la importancia de los manuales de procedimientos, normas y políticas.

7- El personal no se encuentra completamente capacitado, tanto en cuentas por cobrar como en cuentas por pagar, ya que el conocimiento que se posee es relativamente empírico y su nivel de estudio no es muy avanzado, lo que hace que los conceptos básicos sean desconocidos por algunas de las personas.

8- Con base en las entrevistas realizadas a los encargados de ambos departamentos, se puede evidenciar que el personal se encuentra anuente a recibir cualquier tipo de capacitación para buscar una mejora para la empresa.

9- No se realizan controles cruzados para el departamento de cuentas por pagar y no se hacen informes mensuales sobre los saldos a favor o depósitos aplicados dobles a la contabilidad. Esto se comunica hasta la hora en la que se concilia con el banco y ya es muy tedioso para la contadora estar buscando a los clientes y, muchas veces, en estos depósitos dobles, no se recupera el dinero.

10-El departamento de cuentas por pagar posee riesgos operativos en el desempeño en realización de pagos, según los colaboradores consultados, y no se tienen medidas para evitarlos o disminuirlos.

11- Cabe recalcar que la empresa también tiene la necesidad de reformar la gestión de pago, con la finalidad de recibir mayores beneficios de sus proveedores y cuidar su liquidez, con el fin de evitar problemas futuros que vayan a afectar su imagen.

12- Se evidenció una carencia de capacitación adecuada en los departamentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, donde se ejemplifiquen las acciones y se dé un mayor conocimiento de las funciones en cada uno de los departamentos.

5.2 Recomendaciones

1- Es recomendable que la empresa brinde una vigilancia constante a sus cuentas por cobrar, con el fin de hacerlas efectivas en el tiempo establecido y minimizar la morosidad de sus clientes y también tratar de recuperar las cuentas que se declararon incobrables mejorando el proceso. Esto puede ser a través de arqueos con medidas hacia faltantes o sobrantes de caja para ser recuperados. Otra medida es la inspección de cuentas pendientes y seguimiento de estas y registros diarios de las cuentas.

2- Sería importante que la compañía opte por cambiar su método de incobrabilidad, ya que, al ser una compañía pequeña, es mejor que utilice el método directo, el cual es más efectivo y menos tedioso para compañías de este calibre.

3- La compañía debe crear un departamento de control interno bien estructurado, donde exista un encargado y un equipo de trabajo que se encargue de diseñar los diversos manuales de la compañía y se vele por su debido cumplimiento.

4- Se deberán crear manuales de políticas, procedimientos y reglamentos que se encuentren en forma física para el departamento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, incluyendo en el manual las posibles sanciones de incumplimiento de estos.

5- Implementación de medidas, tanto a corto como a largo plazo, para minimizar los riesgos operativos en el departamento de cuentas por cobrar y traerlos a niveles relativamente bajos.

6- Es de vital importancia que la empresa mejore el sistema de cuentas por cobrar, en cuanto a morosidad de clientes, plazos de crédito más amplios, entre otras, esto para tener una mejor recuperación de sus recursos.

7- La compañía debería enfatizar, desde el momento clave, que los colaboradores son contratados brindándole una debida capacitación en el área a desempeñar y cada cierto tiempo realizar una actualización de labores a realizar, esto para adaptarse a los cambios del mercado.

8- Se recomienda a la empresa dar una mayor importancia a las capacitaciones del personal en cuentas por cobrar y cuentas por pagar, ya que estos se encuentran anuentes a recibirlas.

9- Se le aconseja a la empresa implementar controles cruzados, en cuanto a sus cuentas por pagar, para brindar una mejor seguridad a la empresa.

10- Se deben implementar mejores medidas de aplicación de pagos que busquen disminuir el riesgo operativo, en cuanto cuentas por pagar se refiere, con el fin de disminuirlos.

11- Es importante que la empresa realiza mejoras en su gestión de pago para evitar problemas de liquidez a futuro y solventar los problemas latentes en la actualidad y, ante posibles crisis, pueda salir adelante sin necesidad de cerrar operaciones.

12- Se recomienda diseñar una propuesta de capacitación en cuentas por pagar y cuentas por cobrar, donde se realice capacitación al personal de la compañía y se busque que esta sea cada vez más productiva y exitosa.

Capítulo VI: Propuesta

6.1. Plan de Capacitación del sistema de cuentas por pagar y cuentas por cobrar en J. Roberto e Hijos S.A.

6.1.1 Introducción.

En el siguiente capítulo, se ampliará más a fondo la propuesta de capacitación en cuentas por cobrar y cuentas por pagar, la cual se va aplicar en dichos departamentos, con el fin de brindar oportunidades de mejora para dichas áreas y el personal en sí. La propuesta fue creada pensando en aportar a la compañía mejoras en sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y que se pueda implementar un mejor manejo del recurso y su liquidez. Asimismo, se pretenden ofrecer a la empresa J. Roberto Vargas e Hijos S.A. políticas que se encuentren por escrito, cuando el personal así lo requiera.

6.1.2 Justificación.

J. Roberto Vargas e Hijos S.A. tiene como principal actividad económica la venta al por menor de artículos de ferretería y construcción. En este punto, se debe considerar que el recurso más importante dentro de una compañía es el personal, al ser una empresa dedicada a la venta y al servicio del cliente. De igual forma, es de suma importancia tener un personal motivado y manteniendo la excelencia en relación con el trabajo en equipo y la atención al cliente, para el logro de los objetivos de la empresa.

A pesar de lo anterior, cabe recalcar que el conocimiento que estas personas tienen actualmente es un conocimiento muy empírico, ya que, como fue consultado a los colaboradores en las entrevistas, nunca se ha realizado en la empresa una capacitación en dirección a sus funciones en los departamentos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar. De acuerdo con lo anterior, es fundamental fomentar la capacitación al personal desde el momento de la contratación, así como

realizar actualizaciones cada vez que se considere pertinente, pues el mercado en general es cambiante.

Con base en las conclusiones de la presente investigación, se puede evidenciar la carencia de una debida capacitación en el área de cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. Asimismo, hasta la fecha, la compañía ha trabajado sin un departamento de control interno debidamente estructurado, lo que ha provocado que la empresa no cuente con medidas de seguridad para las área ya mencionadas.

La compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. con el transcurso de los años ha optado por dar poco seguimiento a sus cuentas incobrables, lo cual ha generado una alta morosidad de sus clientes y hay escaso seguimiento de estas, ya que no hay una persona en específico que le dé seguimiento a estas. Debido a la poca capacitación que poseen los encargados del departamento de cuentas por cobrar y la falta de políticas establecidas, ha generado que la compañía pueda perder dichos recursos.

6.1.3 Objetivo general.

Implementar la propuesta de capacitación en cuentas por cobrar y cuentas por pagar en dichas áreas de la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A., por medio de políticas por escrito para cada uno de los departamentos.

La compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A. carece de manuales de procedimientos y funciones que ayuden a sus colaboradores a generar un desarrollo de funciones con una guía establecida para el desarrollo de los mismos esto generaría a la empresa y a sus clientes una mayor seguridad y confianza.

6.1.3.1 Objetivos específicos.

- 1- Capacitar al personal del departamento de cuentas por pagar.
- 2- Capacitar al personal del departamento de cuentas por cobrar.
- 3- Diseñar políticas para los departamentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar por escrito para cuando se requieran.
- 4- Asegurar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de los procesos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

6.4 Propuesta de un sistema de gestión de cobro y pago en la compañía J. Roberto Vargas e Hijos S.A.

6.1.4. Sistema de cuentas por cobrar y control interno de estas.

La propuesta se basará en una forma más adecuada de que la compañía tenga un sistema que contemple manuales de procedimientos y funciones para cada uno de los departamentos, en cuanto cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con el propósito de dar a la empresa un instrumento idóneo para suministrar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de cada una de las cuentas de dichos departamentos.

El sistema vendrá a mejorar los procesos que la compañía posee y agregar otros que hagan mejorar el control interno de la empresa, esto para dar a la empresa una mejor seguridad de que los procesos se lleven a cabo con la mejor puntualidad y eficiencia. El sistema también vendrá a mejorar el conocimiento empírico que los colaboradores poseen en el momento, ya que a través de la capacitación se les hará comprender al colaborar, con términos más cercanos a los que ya se conocen, cómo realizar sus funciones de una forma más eficiente.

Tabla 13. Sistema de Gestión de cobro.

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
Estudio previo de clientes.	-Realizar una investigación dirigida al cliente, la capacidad de pago y el nivel crediticio que tiene el cliente, esto con el fin de dar a la administración una guía, para que se apruebe el crédito al cliente y para que den una guía del tope de crédito que se le otorgara al cliente. -Entre las preguntas dirigidas a los posibles clientes serán: Cédula, nombre completo, lugar de residencia, referencias comerciales, fiadores y autorizados a las cuentas entre otras. -Todo pedido de clientes debe ser sometido a revisión y aprobación antes del despacho de la mercancía. Esta revisión debe ser hecha por: -El departamento de ventas, en cuanto a condiciones. -El departamento de crédito, en cuanto a la determinación de riesgos.

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
	- Tanto el cliente como el fiador deben firmar la documentación para la revisión y letra de cambio por el tiempo a utilizar la cuenta por cobrar.
Registro de clientes.	-Se requiere tener registrado al cliente para relacionarlo a las operaciones o registros que en el sistema se van a realizar. -En este catálogo se registran los conceptos de cuentas por cobrar que se requieran para identificación de los movimientos generados en cuentas por cobrar.
Clasificación de cuentas según su categoría de clientes y días de plazo.	-Provenientes de ventas de bienes o servicios. Los encargados de cuentas por cobrar deben clasificar las cuentas según la asignación del cliente según sus días de crédito. -De igual forma, se clasificarán las cuentas de acuerdo con la categoría de clientes ya sea empresas públicas, empresas privadas, o personas físicas.
Facturación de la venta a crédito.	-Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisadas periódicamente por un funcionario responsable.

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
	-Las facturas deben ser adecuadamente controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro. -Se elabora una factura original con dos copias para el cliente, estas deben estar debidamente firmadas por el responsable del retirar la mercadería de las instalaciones.
Elaboración de notas de crédito.	-Las notas de crédito por devoluciones y rebajas deben estar pre numeradas y su uso debidamente controlado. -Cuando se emitan notas de crédito por concepto de devolución, deben estar respaldadas por un informe de recepción de mercancía devuelta y aprobadas por un funcionario responsable
Revisión de cuentas a crédito y facturas pendientes de cobro después de su vencimiento.	-Es una práctica muy sana enviar mensualmente estados de cuenta a los clientes, por esta razón, se deben enviar mensualmente los estados a los clientes. -De igual forma estar pendientes de vencimientos de estas, de acuerdo con la fecha de emisión de dichas facturas.

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
Trámites de facturas a crédito de clientes.	-Las facturas elaboradas con la documentación soporte se entregan al gestor de cobranza, por lo cual, a través de la factura, se da inicio a los trámites de cobro oportuno. -El área de cobranza verifica que la documentación soporte está completa para elaborar el reporte de visitas semanal de ruta en base al programa autorizado. -El gestor, a su regreso de la ruta, elabora un informe de cobranza realizado diariamente y las actividades efectuadas, destacando la problemática presentada por factura y por cliente, registrando el cobro a través de cheques nominativos o por transferencia bancarias por el total, el número del cliente, cheque e importe.
Programación de cobros a clientes.	-Realizar programación y cronograma mensualmente de cuentas por cobrar, de acuerdo con las fechas establecidas de cada uno de los documentos. -También, se deberá mantener actualizado la revisión de antigüedad de saldos de cada uno de los clientes.

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
Cancelación de las cuentas por cobrar.	-Todo pago debe aplicarse a las cuentas por cobrar, esto para mantener las cuentas al día, ya sea por medio de tarjeta, depósito bancario o efectivo. -Se deberá entregar al cliente siempre la factura original, con el sello de cancelado.
Descuentos por pronto pago.	-Los descuentos deben estar autorizados por el jefe inmediato y debe ser una base, de acuerdo con los días de crédito establecidos para los clientes.
Informes mensuales de cuentas pendientes y recuperación de estas.	-La administración de cuentas por cobrar será responsable de emitir informes mensuales y dirigirlos a la gerencia y contabilidad.
Revisión de cierres de caja.	-Todos los días deben revisarse los cierres de caja por medio de la administración de cuentas por cobrar, ya que los cobros que las encargadas de cobranza hacen a sus clientes pueden ser en efectivo, tarjeta o depósito y deben corroborar

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
	la administración que no existan faltantes sobrantes en las cajas de dichas encargadas.
Estudio sobre morosidad de clientes.	-Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 90 días serán analizados en conjunto con la gerencia general de administración y finanzas y la gerencia de finanzas y tesorería, con el fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro. -Las facturas con antigüedad de 120 días, a las que ya no se le pueda realizar el cobro, se deben informar a la gerencia general y a la gerencia de finanzas, con el fin de replantear la estrategia de cobro. -Una vez analizadas las facturas con más de 120 días de antigüedad, sin poder cobrar, dependiendo de cada caso, se pasará para el cobro por la vía legal. por medio de la gerencia financiera autorizados.
Cuentas incobrables.	Criterios para considerar una cuenta por cobrar como incobrable:

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
	-Cuando el deudor no posea bienes embargables. -Cuando el deudor haya fallecido o desaparecido sin contar con bienes embargables a su nombre. -Cuando se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra o suspensión de pago. - Cuando no exista soporte documental suficiente -Transcurridos 30 días naturales a partir del vencimiento del adeudo, el área contable y el área custodio del documento base del cobro, comenzarán con la integración de un expediente, este deberá tener fecha de elaboración, nombre o razón social del deudor, montos de las facturas vencidas, fecha de estas y, por último, el motivo de por qué la cuenta se declara incobrable.
Cierres contables y estados financieros.	-Las cuentas deben estar debidamente aplicadas a la fecha de cada 30 de cada mes, esto para que la contabilidad sea cada vez más real a la situación de la empresa, igualmente,

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
	los informes mensuales de cuentas pendientes y recuperación se deben entregar antes de cada 30 días del mes. -Debido a que, mediante este proceso, el área de contabilidad debe analizar los saldos de las cuentas de registro de información y que forman parte de los estados financieros, con el propósito de identificar aquellas que no muestran razonablemente un grado de recuperabilidad, exigibilidad o procedencia de estas, en cada cierre de ejercicio, se deberá reconocer el efecto de la probable incobrabilidad, con objeto de reflejar su efecto en los estados financieros. -La estimación para cuentas incobrables será presentada en el balance general, deduciéndola del rubro de cuentas por cobrar, detallando, mediante nota complementaria al estado financiero mencionado, la información sobre la composición de esas cuentas por cobrar y la estimación.

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
Control interno de cuentas por cobrar.	El control interno es del día a día de la empresa en cuentas por cobrar hay diferentes procesos que pueden hacer que el control interno sea más eficiente y entre ellas están: -Efectuar la revisión documental de soporte de las cuentas por cobrar para la revisión de las facturas pendientes se encuentren físicamente. -Revisar los cortes de cajas sean congruentes con el saldo de las cuentas. -Registrar y depurar las cuentas con anticipos de clientes una vez que los clientes facturen a su cuenta a crédito. - Todos los movimientos, ya sea facturación que rebase el límite de crédito, notas de crédito o notas de débito deberán ser autorizadas por funcionarios acreditados o Junta Directiva estos deberán ser firmados y documentados diariamente. -Evitar que los vendedores realicen labores de cobranza a los clientes.

Sistema de gestión de cobro	
Funciones básicas del sistema de cuentas por cobrar	Procedimientos
	-Facturar mercaderías vendidas lo más pronto posible. -El sistema de cobranza a los clientes a la hora del pago debe ser lo más ágil posible esto para no hacer esperar al cliente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 50. Flujograma del sistema de gestión de cuentas por cobrar.



Fuente: elaboración propia.

6.1.5 Sistema de cuentas por pagar y control interno de estas.

El sistema de cuentas por pagar viene a mejorar la forma de cancelación de los proveedores de la empresa y, también, de cierta forma, mejorará la forma de comprar a crédito y de escoger a los proveedores para cuando se realicen compras de contado.

Asimismo, se busca que la empresa establezca mejores relaciones con los proveedores y que cada vez sea más amena la relación. De igual forma, se procurará que, con este sistema, posean un mejor control de los materiales que se compran y que la calidad sea la mejor.

También, es importante resaltar que, con este sistema, se mejorará que, cuando los proveedores lleguen a la empresa, puedan recibir el pago de las facturas vencidas que tienen en el momento, pues estas van a estar previamente revisadas.

Tabla 14. Sistema de gestión de pagos.

Sistema de gestión de pago	
Funciones básicas del sistema de cuentas por pagar	Procedimientos
Compras a crédito a proveedores.	Los procesos que se deben llevar acabo para la compra a crédito será: -Cotización a distintos proveedores del producto a adquirir. - Revisar con el proveedor las garantías de los productos, la opción de las devoluciones antes de la fecha de vencimiento de las facturas. - Revisión en conjunto con los colaboradores del inventario del saldo del producto y de la salida de este al mercado, esto para hacer en compras descontroladas. -Realizar órdenes de compra a todos los proveedores y guardar respaldos de estas junto con las negociaciones que hayan hecho en compra junto con los proveedores. - Después de solicitado el producto, verificar que sea el mismo a la hora de llegada a la empresa.

Sistema de gestión de pago	
Funciones básicas del sistema de cuentas por pagar	Procedimientos
Compras a contado con los proveedores.	-Las compras que se harán cuando sea un pedido especial de algún cliente o cuando el proveedor dé una oferta especial de algún tipo de producto, y en algunos casos donde el proveedor no ofrezca crédito a la empresa por ser un proveedor pequeño o porque no se tenga esa modalidad con el proveedor.
Recepción de documentos (facturas).	-La persona responsable de la compra debe verificar que la mercadería recibida sea lo facturado y lo que se indicó en la orden de compra y firmar la factura con recibido conforme, el envío de orden de compra queda sujeto a criterio de la administración en los casos que se considere necesario. - Va a ver una persona encargada de recibir la mercadería y revisar de acuerdo con la compra que sea lo solicitado al proveedor esto para continuar con el registro de dicha factura.

Sistema de gestión de pago	
Funciones básicas del sistema de cuentas por pagar	Procedimientos
Requisitos a cumplir por los proveedores. Trámites de facturas para pagos.	- La factura debe ser timbrada, bajo ninguna circunstancia se realizarán pagos si la factura no cuenta con esta condición. -La factura debe ser emitida electrónicamente, pero, de igual forma, llevar copia para el registro junto con la orden de compra. - Que la factura consigne la fecha de emisión. - Descripción detallada del bien o servicio adquirido. - La factura deberá ser presentada sin tachones o correcciones. - La factura debe estar firmada por el encargado de registro y recibido de la mercadería.
Programación de pagos a proveedores, ya sean semanales o cada 15 días.	-Los pagos se programarán de acuerdo con los días de crédito que se cuenten con cada proveedor y se entregarán en los días y horas establecidos. Asimismo, cada proveedor deberá otorgar recibo de

Sistema de gestión de pago	
Funciones básicas del sistema de cuentas por pagar	Procedimientos
	cancelación por las facturas que se les estará cancelando en dicho pago y modalidad de pago.
Revisión de pago con el encargado de revisión de facturas, órdenes de compra y fechas de vencimiento.	Para la revisión de las facturas deben tener en especificación: - Consecutivo de pago. - Factura original timbrada y firmada. - Solicitud de pago o trámite de la factura. - Orden de compra. - Cotizaciones realizadas.
Archivo de facturas de crédito.	- Se debe ordenar y archivar temporalmente las facturas, según fechas de pago para programación
Revisión de autorización del pago por medio del encargado de cuentas por pagar.	-Remite semanalmente a la jefatura financiero contable las facturas por pagar para la revisión correspondiente y el visto bueno para programación de pago.

Sistema de gestión de pago	
Funciones básicas del sistema de cuentas por pagar	Procedimientos
Aprobación de cancelación de facturas de crédito o contado ya verificadas por los encargados.	- Si toda la documentación está correcta, se devuelve a asistente contable para la generación de comprobante, ya sea cancelación por medio de transferencia electrónica o cheque, según lo apruebe la jefatura financiera.
Generación de la cancelación de la cuenta por pagar al proveedor.	-Emisión de transferencias o cheques con el consecutivo correspondiente y detalla en documento los siguientes aspectos: -Fecha. -Proveedor. -Departamento que solicita el pago. -Descripción del producto o servicio. -Monto. -# Factura. -Código contable.

Sistema de gestión de pago	
Funciones básicas del sistema de cuentas por pagar	Procedimientos
	-Además, se djunta la factura con documentos respaldo.
Revisión de firmas, documentos adjuntos y archivo.	-Verificar que en “Emisión de Transferencias” cuenten con las firmas respectivas y documentos respaldo, archivar temporalmente, en caso de pagos adelantados, posterior a la cancelación total, se solicita la emisión de factura y se archiva el original en cancelación y copia en pagos iniciales.
Registro contable de pago.	- Revisar el archivo comprobantes de emisión de transferencias o cheques adjuntos y proceder con la verificación, conciliación y registro contable.
Control interno de cuentas por pagar.	-Como control interno, la gestión de pago a proveedores pasa por los siguientes filtros: -Recepción de documentos. -Verificación de documentos. -Revisión y primera aprobación de documentos. -Revisión y segunda aprobación de documentos.

Sistema de gestión de pago	
Funciones básicas del sistema de cuentas por pagar	Procedimientos
	-Verificación y registro contable de documento. -Finalmente, el pago de los documentos. -No se gestionarán pagos si estos no cumplen con la documentación respectiva indicada en el presente documento. -Revisar el archivo comprobantes de emisión de transferencias o cheques adjuntos y proceder con la verificación, conciliación y registro contable.

Fuente: elaboración propia.

Figura 51. Flujograma del sistema de gestión de cuentas por pagar.



Fuente: elaboración propia.

6.2 Propuesta de capacitación en cuentas por pagar y cuentas por cobrar

6.2.1 Capacitación.

La capacitación se realizará a través de la metodología de utilizar el tipo de reuniones con el personal de cada una de las dos áreas, con actividades y ejemplos constructivos para el desarrollo de la propia experiencia y del conocimiento empírico que el personal. Durante la capacitación, se pretende que la participación del personal sea activa, pues se desarrollarán herramientas para la gestión de cobro y pago de la compañía, de igual forma, se harán las políticas por escrito y serán planteadas a la Junta Directiva de la empresa. La duración de la capacitación será de veinte horas para la empresa y sus encargados. Se incluye: material didáctico, alimentación (refrigerio) y políticas por escrito.

6.2.2 Objetivo general.

Preparar al personal para la ejecución eficiente y eficaz de sus responsabilidades en sus puestos, asimismo, brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y el debido manejo de sus funciones en su departamento.

6.2.2.1 Objetivos específicos.

- 1) Proporcionar información relativa a los objetivos de la empresa de acuerdo al desempeño de las funciones de cada uno de los departamentos.
- 2) Promover conocimientos y desarrollo de habilidades que cubran en la totalidad de requerimientos para el desempeño del puesto en específico.
- 3) Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las áreas especificadas de cada actividad.

Guía de evaluación inicial de la capacitación al personal de cuentas por pagar y cuentas por cobrar de Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. SÍ NO

- 1- ¿Se cuenta con los materiales necesarios para el desarrollo de la capacitación?
- 2- ¿Se dispone del espacio suficiente y adecuado para el desarrollo de la capacitación?
- 3- ¿Existen los equipos de audiovisión necesarios?
- 4- ¿Se encuentran los materiales entregados a los funcionarios en buen estado y presentables?
- 5- ¿Se encuentra el personal interesado, durante el proceso de capacitación?
- 6- ¿Los temas impartidos son de interés de la compañía?
- 7- ¿Se realizaron actividades en equipo, para mejorar la comunicación entre el personal?
- 8- ¿Se aclararon las dudas manifestadas por el equipo de trabajo?
- 9- ¿El personal se mostró contento con la capacitación?
- 10- ¿La capacitación generó interés en nuevas charlas?
- 11- ¿Se logró concientizar al personal sobre implementación de nuevos procedimientos?

6.2.2 Recursos necesarios para la capacitación.

6.2.2.1 Recursos humanos.

En relación con el desarrollo de la capacitación del personal, será brindada por parte de los encargados de la presente tesis.

6.2.2.2 Recursos tecnológicos.

Con el fin de impartir mejor la capacitación del equipo de trabajo, se utilizarán herramientas tecnológicas como: computadoras, proyector, equipo de audio, entre otros.

6.2.2.3 Recursos administrativos.

Se procede a solicitar a los departamentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar información para mejorar el proceso de capacitación.

6.2.2.4 Recursos de infraestructura e inmobiliario.

Se solicita a la Ferretería J. Roberto Vargas e Hijos S.A. un espacio apto para impartir la capacitación, así como también el mobiliario.

6.2.2.5 Tiempo de capacitación.

El tiempo de capacitación es inicialmente de 4 semanas, con sesiones de 2 veces a la semana cada una de 4 horas.

6.2.3 Presupuesto.

El presupuesto para el desarrollo de la capacitación en los departamentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se presenta a continuación, este incluye costos y gastos incurridos.

Tabla 15. Presupuesto de capacitación.

Presupuesto de capacitación						
Descripción	unidades	Costo unitario	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Capacitador(Honorarios)	1	₡ 35.000,00	₡ 35.000,00	₡ 35.000,00	₡ 35.000,00	₡ 35.000,00
Material didactico(copias,boligrafos)	12	₡ 500,00	₡ 6.000,00	₡ 6.000,00	₡ 6.000,00	₡ 6.000,00
Certificados de capacitación	12	₡ 800,00				₡ 9.600,00
Material para participantes(Boligrafo,copias,etc)	12	₡ 600,00	₡ 7.200,00	₡ 7.200,00	₡ 7.200,00	₡ 7.200,00
Refrigerio	13	₡ 1.500,00	₡ 19.500,00	₡ 19.500,00	₡ 19.500,00	₡ 19.500,00
Otros				₡ 15.000,00		
Subtotal		₡ 38.400,00	₡ 67.700,00	₡ 82.700,00	₡ 67.700,00	₡ 77.300,00
Total	₡ 295.400,00					

Fuente: elaboración propia.

6.2.4 Matriz de capacitación en cuentas por cobrar.

Tabla 16. Matriz de capacitación en cuentas por cobrar.

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
Control interno en cuentas por cobrar	Dar a conocer conceptos básicos de control interno	Exposición del tema. Preguntas. Refrigerio.	Presentaciones en PPT.	Capacitador Refrigerio Proyector Computadora Aula Inmobiliario	Mesa redonda.	2 horas	Jennifer Sánchez
Venta a crédito	Reconocer los conceptos básicos e importancia de vender a crédito.	Exposición del tema. Preguntas. Refrigerio.	Presentaciones en PPT. Copias.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora.	Sesión de preguntas.	2 horas	Jennifer Sánchez

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
				Aula. Inmobiliario.			
Gestión de cobro	Explicar el sistema de cobro de la compañía.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema. Refrigerio.	Presentaciones en PPT. Copias .	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Pequeño quiz.	2 horas	Jennifer Sánchez
Estudio del concepto de incobrabilidad y cuentas incobrables de la empresa.	Revisar el concepto y las cuentas incobrables de la empresa.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema.	Presentaciones en PPT.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora.	Sesión de preguntas.	30 minutos	Jennifer Sánchez

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
empresa, entre otras.		Refrigerio.		Aula. Inmobiliario.			
Cartera de clientes	Analizar la importancia de los clientes.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema. Refrigerio.	Presentaciones en PP	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Sesión de preguntas	30 minutos	Jennifer Sánchez
Políticas de cobro.	Reconocer las políticas de cobro de la compañía.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema.	Video conferencia.	Capacitador. Proyector. Computadora. Aula.	Quiz pequeño.	1 hora	Jennifer Sánchez

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
				Inmobiliario.			
Análisis de morosidad de clientes.	Analizar la importancia de realizar un cobro adecuado.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema. Refrigerio	Presentaciones en PPT.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Sesión de preguntas.	1 hora	Jennifer Sánchez

Fuente: elaboración propia.

6.2.5 Matriz de capacitación en cuentas por pagar.

Tabla 17. Matriz cuentas por pagar.

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
Control interno en	Dar a conocer conceptos	Exposición del tema.	Presentaciones en PPT.	Capacitador. Refrigerio.	Sesión de preguntas	1 hora	Jimmy Carmona

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
cuentas por pagar.	básicos de control interno en materia de pagos.	Preguntas. Refrigerio.		Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.			
Compras a crédito.	Promover la importancia de adquirir compras a crédito.	Exposición del tema Preguntas Refrigerio	Presentaciones en PPT. Copias.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Sesión de preguntas	30 minutos	Jimmy Carmona

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
Sistema de pago.	Explicar el sistema de pago de la compañía.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema. Refrigerio	Presentaciones en PPT. Copias.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Pequeño quiz	2 horas	Jimmy Carmona
Selección de proveedores	Reconocer la importancia de tener buenos proveedores para las relaciones comerciales.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema Refrigerio.	Presentaciones en PPT.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Sesión de preguntas	30 minutos	Jimmy Carmona

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
Riesgos en cuentas por pagar	Reconocer los riesgos presentes en cuentas por pagar.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema. Refrigerio.	Presentaciones en PPT.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Sesión de preguntas.	1 hora	Jimmy Carmona
Políticas de pago	Reconocer las políticas de pago de la compañía.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema. Refrigerio.	Presentaciones en PPT.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Quiz pequeño.	1 hora	Jimmy Carmona

Temas	Objetivos	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación	Tiempo	Responsable
Descuentos por pronto pago	Analizar la viabilidad de pagar a tiempo para recibir descuentos.	Repaso del tema anterior. Exposición del tema. Refrigerio.	Presentaciones en PPT.	Capacitador. Refrigerio. Proyector. Computadora. Aula. Inmobiliario.	Sesión de preguntas.	1 hora	Jimmy Carmona

Fuente: elaboración propia.

Capítulo VII:

Bibliografía.

- Argentina, P. (2019).
- Asamblea Legislativa (2002). *Ley General de Control Interno, N° 8292*. Costa Rica.
- C, C. C. (2017). Informe sobre COSO. *Gerencie.com*.
- Camacho, M. G. (2000). *Teoría de la administración pública*. Argentina: Editorial Porrúa.
- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Castrillón Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Medellín: Esumer.
- Castro, J. A. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo editorial Patria.
- Colombia, P. (2014). *COSO 2013- Marco Integrado de Control Interno*.
- Contraloría General de la Republica (2019).
- Definiciones. (s.f.). <https://definicion.mx/proceso/>. Recuperado el 12 de julio de 2019, de <https://definicion.mx/proceso/>
- Delgado, D. (2005). *Monografías.com. El control en la Supervisión*. Recuperado de Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos76/control-organizacion/control-organizacion2.shtml>
- Díaz, R. J. (27 de 09 de 2012). Resumen COBIT 5. Recuperado de <http://www.magazcitum.com.mx/?p=1893#.VzlGDZHhBhF>
- El contador. (2019). <http://elcontador.net/asiento-contable-compras-a-credito-y-al-contado/>. Recuperado de <http://elcontador.net/asiento-contable-compras-a-credito-y-al-contado/>: <http://elcontador.net/asiento-contable-compras-a-credito-y-al-contado/>
- España, I. d. (2014). *Informe coso*.
- Galán, J. S. (2019). *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/compra-de-mercaderias.html>.
- Gestión Cobros Pagos. (2019). *Definiciones*. Recuperado de <https://economipedia.com>.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gómez, G. (2001). Programa de auditoría y control interno para el manejo del disponible. Gentipolis.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). McGraw-hill.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría general de la administración*. Grupo Editorial Patria.
- Herrera, J. P. (2015). *Evaluación del control interno al departamento de riesgos de la empresa Novacredit S.A. basado en el COSO2*.

- Horngren, C. T. (2010). *Contabilidad*. México: Pearson Educación.
- ISENEM. (2019). *Riesgo financiero*.
- Keyandcloud. (23 de MAYO de 2018). *Contabilizar compras de mercancías*. Recuperado el 25 de 05 de 2019, de <https://www.keyandcloud.com/contabilizar-compras-mercancias-funciona-asiento-contable/>
- lifeder.com. (s.f.). *lifeder.com*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>
- Loguzzo, F. M. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martínez, C. (s.f.). *lidefer.com*. Recuperado el 29 de 05 de 2019, de <https://www.lifeder.com/delimitacion-problema-investigacion/>
- Martínez, C. V. (2005). *Administración de cuentas por pagar*. Costa Rica: Boletín Técnico.
- Merino, J. P. (2012). *Definición.DE*. Recuperado de <https://definicion.de/metodo-deductivo/>
- Moreno Fernández, J. (1996). *Administración financiera de capital de trabajo*.
- Peraza., I. A. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado de <https://www.monografias.com>
- Postgrado de GERENS. (2017). *Gestión de riesgos*.
- RAE., R. A. (2019).
- Ramírez Salazar, M. P. (2016). *Fundamentos de Administración*. Ecoediciones.
- Riquelme, M. (2017). *Web y empresas*.
- Rivero, D. S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Robbins, S. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México.
- Rodríguez, L. (2019). *Auditool*.
- Rodríguez, L. C. (2019). *Lizardo Carvajal R*. Recuperado de <https://www.lizardo-carvajal.com/sujeto-de-investigacion/>
- Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio S.C.
- Sánchez López O. R. (2008). *Introduccion a la contaduria*. México: Pearson Education.
- Servin, L. (2019). *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?*
- Universidad de Alcalá (2019). *Master Finanzas*.
- Universidad Panamericana (2018). *¿Qué es un riesgo operativo?* Recuperado de <https://hipodec.up.edu.mx>

Ureña, O. L. (2010). *Contabilidad Básica*. Fundación para la Educación Superior San Mateo.

Van Horne J. C., Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Pearson Education.

Web y Empresas. (14 de julio de 2017). *Web y Empresas*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/>

J Roberto Vargas e Hijos S.A informe escrito corporativo 2016.

Capítulo VIII:

Anexos.

Universidad Técnica Nacional

Sede de Atenas

Tesis para optar por licenciatura en contaduría Pública

Entrevista dirigida a encargados de cuentas por cobrar

CUENTAS POR COBRAR

1- ¿Existe control interno establecido en la empresa, donde haya una vigilancia constante sobre vencimientos de las cuentas por cobrar, y se practican arqueos periódicos?

2- ¿Se encuentra un programa establecido para el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa, donde se preparen informes mensualmente?

3- ¿La incobrabilidad de las cuentas por cobrar son aprobadas por algún funcionario autorizado?

4- ¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar, teniéndolos a su cuidado personal distinto al cajero o al contador?

5- ¿Se tienen la autorización de algún jefe para la aplicación de descuentos, más de los autorizados después de la fecha de vencimiento de las facturas de crédito?

6- ¿Existe y se aplica políticas para cuentas incobrables o difíciles de recuperación, y las gestiones de cobro continúan después de que la cuenta se declara incobrable?

7- ¿Cree usted es de suma importancia contar con un sistema de control interno de cuentas por cobrar?

8- ¿Se pueden identificar los riesgos latentes en las cuentas por cobrar, y cuáles son los procedimientos para minimizar los riesgos?

9- ¿Son debidamente capacitadas las personas encargadas de las cuentas por cobrar?

Universidad Técnica Nacional

Sede Atenas

Tesis para optar por licenciatura en contaduría Pública

Cuestionarios dirigidos a tesorería y a la gerencia general.

Cuestionario cuentas por cobrar

1- ¿Cuenta la empresa con una adecuada gestión de cobro?

☐ Sí.

☐ No.

2- ¿Se encuentra capacitado el personal de cuentas por cobrar?

☐ Sí.

☐ No.

3- ¿Cuáles cuentas por cobrar generan mejores rendimientos para la empresa?

☐ Empresas públicas.

☐ Empresas privadas.

☐ Compras por medio de licitaciones.

☐ Personas Físicas.

4- ¿Las cuentas por cobrar que tiene la empresa son a cuánto tiempo para la recuperación?

☐ 30 días.

☐ 60 días.

☐ 90 días.

☐ Todas las anteriores.

5- ¿Tiene control interno la compañía para sus cuentas por cobrar? Si su respuesta es no pase a la pregunta 7.

☐ Sí.

☐ No.

6- ¿Cuál es el procedimiento de control interno que tiene la empresa para sus cuentas por cobrar?

☐ El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.

☐ Definir claramente las funciones y las responsabilidades de cada departamento y de cada funcionario, así como la actividad de la entidad de salud, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.

☐ Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

☐ Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos de la entidad basados en el control de los registro y documentos contables y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

☐ La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la entidad, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

7- ¿Utiliza la empresa algún tipo de reglamentos para el otorgamiento de crédito a sus clientes?

☐ Programas con estudio crediticio de sus clientes.

☐ Se piden fiadores cada vez que un cliente nuevo solicita un crédito.

☐ La decisión es tomada por la Junta Directiva.

- ☐ La decisión es tomada por el departamento de crédito de acuerdo con la experiencia.
- ☐ Al ser una empresa familiar, el otorgamiento del crédito, lo hace por medio de alguno de los hermanos.

8- ¿Realiza la empresa estudios para el otorgamiento de créditos a sus clientes?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

9- ¿Cuenta la empresa con alguna política o permiso que le permita realizar estudio del nivel crediticio a sus clientes?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

10- ¿Cual método utiliza la empresa para sus cuentas incobrables?

- ☐ Método de estimación.
- ☐ Método Directo.
- ☐ Método de base de antigüedad de saldos.
- ☐ Método a base de la experiencia.
- ☐ Algún otro método: _____

11- ¿Cuánto tiempo debe tener las cuentas vencidas para que declare que son incobrables?

- ☐ Mas de 30 días menos de 60 días.
- ☐ Mas de 60 días menos de 90 días.
- ☐ Mas de 90 días.
- ☐ Un año.
- ☐ Mas de un año.

12- ¿Cuenta la empresa con políticas de incobrabilidad?

☐ Sí.

☐ No.

13- ¿Existe una supervisión constante en vencimientos y cobranza de las cuentas por cobrar?

☐ Sí.

☐ No.

14- ¿Se preparan informes mensuales sobre la revisión de las cuentas por cobrar de la empresa?

☐ Sí.

☐ No.

15- ¿Qué documentos son solicitados para poder realizar el estudio a los clientes en cuanto a la gestión de cobro, y para apertura la cuenta?

☐ Cedula física o jurídica.

☐ Cedula de residencia.

☐ Recibos de luz y de agua.

☐ Personerías Jurídicas en caso de sociedades.

☐ Contratos de Construcción.

☐ Entre otras: _____

16- ¿Existe una base de datos de los documentos y respaldos con los clientes?

☐ Sí.

☐ No

17- ¿Existe una custodia física de los documentos por cobrar (facturas y letras de cambio) de los clientes?

☐ Sí

☐ No

18- ¿Se hacen arqueos periódicos a las cajas encargadas del cobro en el departamento de cuentas por cobrar?

☐ Sí

☐ No.

19- ¿Se tienen controles adicionales sobre cuentas incobrables? Si su respuesta es NO pase a la pregunta 21.

☐ Sí

☐ No.

20- ¿Se continúan las gestiones de cobro después de que las cuentas quedan como incobrables?

☐ Sí.

☐ No.

21- ¿Cuáles son los riesgos que tienen las cuentas por cobrar de la empresa?

☐ Alta morosidad.

☐ Alto nivel de incobrables.

☐ Lenta recuperación de las cuentas.

☐ Falta de liquidez.

☐ Otra: _____

22- ¿Qué tan ocurrentes son los riesgos en las cuentas por cobrar?

☐ Siempre en todas las cuentas.

☐ En algunas cuentas.

☐ Casi nunca.

☐ En muy pocas ocasiones.

23- ¿Existe una revisión cruzada en cuentas por cobrar para la verificación de las mismas?

☐ Sí.

☐ No.

24- ¿Tiene la necesidad la compañía de contar con un sistema de cobro que le permita recuperar sus cuentas pendientes?

☐ Sí.

☐ No.

25- ¿Desearía recibir una capacitación sobre cuentas por cobrar en la empresa?

☐ Sí.

☐ No.

Universidad Técnica Nacional

Sede de Atenas

Tesis para optar para licenciatura de contaduría Pública

Guía de observación para departamento de tesorería y departamento de cuentas por cobrar

Guía de observación	SÍ	NO
---------------------	----	----

Se trabaja en equipo en el departamento.

Hay una comunicación adecuada de las funciones.

El departamento cuenta con orden en el trabajo.

Hay una adecuada coordinación de las funciones.

Integración de recursos humanos.

Hay un adecuado sistema de trabajo en el departamento.

Existe un adecuado control interno.

El personal tiene sus funciones claras.

Se evidencia los procedimientos a desempeñar.

Las políticas de la empresa en cuentas por cobrar se pueden evidenciar.

Universidad Técnica Nacional

Sede de Atenas

Tesis para optar por licenciatura en contaduría Pública

Entrevista dirigida a encargados de cuentas por pagar

1- ¿Existe control interno establecido en la empresa, en cuentas por pagar, que tipo de controles utiliza?

2- ¿Se encuentra la compañía al día con sus obligaciones de pago en cuanto a proveedores y distribuidores?

3- ¿Mencione una medida que se haya realizado en la compañía para minimizar riesgos en cuanto a gestión de pagos?

4- ¿Cuenta la empresa con liquidez para hacer frente a sus obligaciones de pago, al corto, mediano y largo plazo, donde existe un monto establecido para dichas cuentas?

5- ¿Cuenta la empresa con políticas establecidas de seguridad para fortalecer el control interno?

6- ¿Son debidamente capacitadas las personas encargadas de las cuentas por pagar, considera viable que la empresa realice dichas capacitaciones?

7- ¿Considera de importancia que una empresa cuente con políticas, reglamentos, manuales, ¿dónde especifique los pasos a seguir para registrar y dar seguimiento a las cuentas por pagar? ¿Por qué?

Universidad Técnica Nacional

Sede Atenas

Tesis para optar por licenciatura en contaduría Pública

Cuestionarios dirigidos a gerencia general y demás personal involucrado en cuentas por pagar.

1- ¿Se encuentra la compañía al día con sus obligaciones de pago?

Sí ☐

No ☐

2- ¿Dispone J. Roberto Vargas e Hijos S? ¿A, de un sistema de control interno para cuentas por pagar?

Sí ☐

No ☐

3- ¿Se encuentra capacitado el personal de cuentas por pagar?

☐ Sí

☐ No

4- ¿Existen controles cruzados para cuentas por pagar?

Sí ☐

No ☐

5- ¿Posee la compañía buenas relaciones comerciales con sus proveedores?

Sí ☐

No ☐

6- ¿Existe una supervisión constante y efectiva sobre vencimientos y pagos?

Sí ()

No ()

7- ¿La empresa goza de descuentos por pronto pago por parte de sus proveedores?

Sí ()

No ()

8-Con que plazos cuenta la empresa para realizar sus pagos?

30 días ()

60 días ()

90 días ()

9- ¿Considera que la empresa posee riesgos en cuanto gestión de pago?

Sí ()

No ()

10- ¿J. Roberto Vargas e Hijos S? ¿A brinda información al encargado del departamento acerca de cómo se deben realizar los diferentes procesos para evitar riesgos en cuentas por pagar?

Sí ()

No ()

11- ¿Conoce usted medidas que haya aplicado la compañía para disminuir riesgos financieros?

Sí ()

No ()

12- ¿Utiliza la empresa formas de pago seguras, para hacer frente a sus obligaciones?

Sí ()

No ()

13- ¿Concilia la empresa saldos con sus proveedores a la hora de realizar sus pagos?

Sí ()

No ()

14- ¿Cuenta la empresa con respaldos de los pagos realizados?

Sí ()

No ()

15- ¿Cuenta la empresa con los saldos actualizados en las cuentas por pagar?

Sí ()

No ()

16- ¿Cuenta la empresa con liquidez para hacer frente a sus obligaciones de pago, al corto, mediano y largo plazo?

Sí ()

No ()

17- ¿Considera efectivo el sistema de pagos de la compañía?

Sí ()

No ()

18- ¿Tiene la necesidad la empresa de mejorar la forma de pago de sus obligaciones?

Sí ()

No ()

19- ¿Le gustaría recibir capacitación en cuentas por pagar?

Sí ()

No ()

20- ¿Se ha realizado en la compañía alguna capacitación en cuentas por pagar?

Sí ()

No ()

21- ¿Cuenta la empresa con políticas establecidas en cuentas por pagar?

Sí ()

No ()

22- ¿Cuenta la empresa con los respaldos de letras de cambio o pagares que son firmados a sus proveedores?

Sí ()

No ()

Universidad Técnica Nacional

Sede de Atenas

Tesis para optar para licenciatura de contaduría Pública

Guía de observación para el departamento de cuentas por pagar

Guía de observación.	SÍ	NO
----------------------	----	----

Se trabaja en equipo en el departamento.

Hay una comunicación adecuada de las funciones.

El departamento cuenta con orden en el trabajo.

Hay una adecuada coordinación de las funciones.

Integración de recursos humanos.

Hay un adecuado sistema de trabajo en el departamento.

Existe un adecuado control interno.

El personal tiene sus funciones claras.

Se evidencia los procedimientos a desempeñar.

Las políticas de la empresa en cuentas por pagar se pueden evidenciar.

J ROBERTO VARGAS E HIJOS

Reporte general de antigüedad de saldos en en colones al: 30/05/2020

302
30/05/2020
10:49:57a.m.

Proveedor		Saldo	No vencido	A 8 días	A 15 días	A 30 días	A 60 días	Más de 60
1406 - código de proveedor	0.00	78,992.65		0.00	0.00	0.00	0.00	78,992.65
2078 - código de proveedor		140,020.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	140,020.56
2366 - código de proveedor		5,511,387.42	5,511,387.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1616 - código de proveedor		17,658.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,658.75
2283 - código de proveedor	ROS	5,424,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,424,000.00
1541 - código de proveedor		3,043,387.22	1,453,593.13	204,607.54	296,583.68	0.00	0.00	1,088,602.87
2383 - código de proveedor		256,312.93	256,312.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2138 - código de proveedor		183,581.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	183,581.55
1186 - código de proveedor		2,270,113.95	1,180,503.40	0.00	118,679.15	0.00	0.00	970,931.40
2114 - código de proveedor		260,700.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	260,700.00
1336 - código de proveedor		4,206.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,206.96
2365 - código de proveedor		2,006,827.09	564,846.89	0.00	0.00	645,133.95	756,155.24	40,691.01
1504 - código de proveedor		11,407.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,407.35
1851 - código de proveedor		51,195.78	0.00	0.00	51,195.78	0.00	0.00	0.00
1524 - código de proveedor		244,748.85	244,748.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2235 - código de proveedor		1,695,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,695,000.00
1257 - código de proveedor		1,780,509.18	1,665,685.12	89,928.12	0.00	0.00	0.00	24,895.94
1238 - código de proveedor		434,665.81	434,665.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1478 - código de proveedor		1,790,049.61	1,512,069.61	0.00	0.00	0.00	0.00	277,980.00
1265 - código de proveedor		3,002,620.09	2,302,620.09	0.00	0.00	0.00	0.00	700,000.00
1640 - código de proveedor		59,494.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	59,494.50
1323 - código de proveedor		4,391,129.49	3,601,899.75	47,728.26	458,630.84	80,576.91	198,609.93	3,683.80
2288 - código de proveedor		24,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,000.00
1380 - código de proveedor	CEL	1,174,314.06	62,570.93	687,697.61	424,045.52	0.00	0.00	0.00
1652 - código de proveedor		150,708.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	150,708.10
2379 - código de proveedor		99,828.72	0.00	0.00	0.00	0.00	66,552.48	33,276.24
2221 - código de proveedor		51,300.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	51,300.10
1431- código de proveedor		299,348.31	89,911.89	63,451.15	145,985.27	0.00	0.00	0.00
2751 - código de proveedor		190,734.96	0.00	190,734.96	0.00	0.00	0.00	0.00
1313 - código de proveedor		1,960,705.49	547,358.44	440,845.77	379,985.78	592,515.50	0.00	0.00

J ROBERTO VARGAS E HIJOS

Reporte general de antigüedad de saldos en en colones al: 30/05/2020

303
30/05/2020
10:51:16a.m.

Proveedor		Saldo	No vencido	A 8 días	A 15 días	A 30 días	A 60 días	Más de 60
1208 - código de proveedor		131,694,770.17	74,811,284.59	31,119,689.25	9,747,969.80	4,398,213.54	8,417,248.91	3,200,364.08
1624 - código de proveedor		124,171.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	124,171.11
1389 - código de proveedor		29,316,363.03	17,168,027.50	5,955,272.43	4,717,523.34	1,475,539.76	0.00	0.00
2511 - código de proveedor		13,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13,000.00
2123 - código de proveedor		4,068.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,068.01
1841 - código de proveedor		59,890.00	59,890.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2372 - código de proveedor		2,500,125.00	1,224,920.00	144,075.00	0.00	0.00	1,131,130.00	0.00
1355 - código de proveedor		9,239,022.08	5,134,594.15	1,436,269.33	699,854.58	1,911,899.58	0.00	56,404.44
1394 - código de proveedor		1,039,972.00	0.00	0.00	158,200.00	0.00	122,748.00	759,024.00
1781 - código de proveedor		2,000,484.30	498,680.97	0.00	283,310.21	0.00	689,243.85	529,249.27
1979 - código de proveedor	DON	51,019.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	51,019.95
2131 - código de proveedor	EBISA	4,621,198.00	2,346,332.89	517,998.82	1,376,287.60	0.00	380,578.69	0.00
2409 - código de proveedor		9,000.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,000.01
2564 - código de proveedor	ELK	111,521.96	0.00	111,521.96	0.00	0.00	0.00	0.00
1956 - código de proveedor		416,228.31	156,708.69	58,319.31	101,654.24	0.00	0.00	99,546.07
2232 - código de proveedor		5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00
1479 - código de proveedor		2,301,387.32	1,594,317.37	707,069.95	0.00	0.00	0.00	0.00
1619 - código de proveedor	FYG	64,803.24	64,803.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1862 - código de proveedor		126,075.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	126,075.00
2064 - código de proveedor		29,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	29,900.00
2312 - código de proveedor		3,060.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,060.00
2179 - código de proveedor		200,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200,000.00
2149 - código de proveedor		961,603.11	896,210.01	0.00	0.00	0.00	0.00	65,393.10
1945 - código de proveedor		54,299.78	54,299.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2368 - código de proveedor		18,232.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,232.55
1526 - código de proveedor		224,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	224,000.00	0.00
2253 - código de proveedor		853,350.01	592,500.00	0.00	260,850.01	0.00	0.00	0.00
1725 - código de proveedor		7,910.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,910.00
1255 - código de proveedor		387,897.61	45,162.33	184,755.00	0.00	0.00	45,074.45	112,905.83
2702 - código de proveedor	HSM	500,000.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500,000.98

J ROBERTO VARGAS E HIJOS

Reporte general de antigüedad de saldos en en colones al: 30/05/2020

304
30/05/2020
10:51:16a.m.

Proveedor		Saldo	No vencido	A 8 días	A 15 días	A 30 días	A 60 días	Más de 60
1873 - código de proveedor	hugo	326,570.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	326,570.00
1277 - código de proveedor	IB	142,380.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	142,380.00
1297 - código de proveedor		6,215.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,215.00
2062 - código de proveedor		427,981.85	151,583.85	34,578.00	0.00	157,126.50	0.00	84,693.50
1614 - código de proveedor		488,442.54	336,268.75	0.00	0.00	0.00	152,173.79	0.00
2714 - código de proveedor		42,655.50	0.00	0.00	0.00	0.00	42,655.50	0.00
1511 - código de proveedor		98,449.72	98,449.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1778 - código de proveedor		5,135,792.58	4,585,306.22	0.00	0.00	0.00	0.00	550,486.36
1713 - código de proveedor		8,560,990.74	6,715,074.99	0.00	0.00	0.00	0.00	1,845,915.75
1345 - código de proveedor		5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00
1175 - código de proveedor		312,732.59	274,289.99	38,442.60	0.00	0.00	0.00	0.00
1365 - código de proveedor		3,500.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,500.18
1824 - código de proveedor		98,931.50	0.00	98,931.50	0.00	0.00	0.00	0.00
1683 - código de proveedor		148,576.05	85,920.01	62,656.04	0.00	0.00	0.00	0.00
1434 - código de proveedor		9,905,310.61	9,160,629.31	0.00	0.00	744,681.30	0.00	0.00
1859 - código de proveedor		1,440.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,440.75
1235 - código de proveedor		267,266.11	267,266.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1978 - código de proveedor		301,375.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	301,375.00
1396 - código de proveedor		4,651,684.01	2,708,929.54	778,273.50	1,024,620.87	50,850.00	0.00	89,010.10
1201 - código de proveedor	J&G	203,896.83	198,385.99	0.00	0.00	0.00	0.00	5,510.84
1931 - código de proveedor		60,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60,000.00
2345 - código de proveedor		71,190.00	0.00	71,190.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1242 - código de proveedor	KAF	95,156.50	95,156.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2294 - código de proveedor	LA	475.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	475.99
2344 - código de proveedor		175,989.03	163,251.10	12,737.93	0.00	0.00	0.00	0.00
2074 - código de proveedor		14,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14,500.00
2043 - código de proveedor		30,959.17	0.00	20,933.25	0.00	0.00	10,025.92	0.00
2083 - código de proveedor	LIGIA	12,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,400.00
1437 - código de proveedor	LOBO	307,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	307,000.00
2395 - código de proveedor	LOS	3,500.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,500.01

J ROBERTO VARGAS E HIJOS

Reporte general de antigüedad de saldos en en colones al: 30/05/2020

305
30/05/2020
10:51:16a.m.

Proveedor		Saldo	No vencido	A 8 días	A 15 días	A 30 días	A 60 días	Más de 60
2353 - código de proveedor		169,552.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	169,552.59
1740 - código de proveedor		1,790,319.61	1,790,319.61	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2343 - código de proveedor		5,085.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,085.00
1874 - código de proveedor		12,364.95	6,668.12	0.00	0.00	0.00	0.00	5,696.83
1916 - código de proveedor		3,665,838.67	2,752,849.50	465,972.45	447,016.70	0.00	0.00	0.02
2259 - código de proveedor		2,089,519.53	301,394.59	1,650,126.04	118,292.83	0.00	0.00	19,706.07
1693 - código de proveedor		15,499,092.65	6,317,315.58	1,512,960.60	5,640,119.93	186,077.10	0.00	1,842,619.44
1194 - código de proveedor		50,476.79	49,486.96	0.00	0.00	0.00	0.05	989.78
2132 - código de proveedor		75,101.25	50,100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25,001.25
1833 - código de proveedor		5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00
1523 - código de proveedor	NO	44,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44,750.00
1672 - código de proveedor	NT	207,338.50	207,338.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2509 - código de proveedor		1,026,017.25	890,717.25	0.00	0.00	0.00	135,300.00	0.00
2173 - código de proveedor		33,463.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,463.23
2153 - código de proveedor		23,215.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23,215.09
2341 - código de proveedor		732,433.85	732,433.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2002 - código de proveedor		2,407,790.00	668,157.25	552,761.35	369,455.57	817,415.83	0.00	0.00
2245 - código de proveedor		418,964.88	45,627.86	13,345.30	91,307.11	0.00	49,769.72	218,914.89
2242 - código de proveedor		2,147,296.06	659,298.50	0.00	311,812.20	197,750.00	0.00	978,435.36
1482 - código de proveedor		89,975.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89,975.01
1586 - código de proveedor		1,247,802.50	915,582.50	105,090.00	206,790.00	0.00	0.00	20,340.00
1263 - código de proveedor		181,078.53	181,078.53	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2033 - código de proveedor		50,850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50,850.00	0.00
1594 - código de proveedor		2,770,490.06	1,360,178.27	451,967.44	239,237.99	0.00	0.00	719,106.36
1253 - código de proveedor		166,110.00	0.00	0.00	166,110.00	0.00	0.00	0.00
2098 - código de proveedor		20,000.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,000.10
2290 - código de proveedor		268,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	268,000.00
1582 - código de proveedor		6,441.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,441.00
1534 - código de proveedor		205,902.33	205,902.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1358 - código de proveedor		9,150,943.99	7,254,527.73	1,407,647.29	131,545.20	0.00	0.00	357,223.77

J ROBERTO VARGAS E HIJOS

Reporte general de antigüedad de saldos en en colones al: 30/05/2020

306
30/05/2020
10:51:16a.m.

Proveedor		Saldo	No vencido	A 8 días	A 15 días	A 30 días	A 60 días	Más de 60
2697 - código de proveedor		78,680.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	78,680.38
2039 - código de proveedor		15,937.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,937.07
1195 - código de proveedor		779,248.15	779,248.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2034 - código de proveedor	RUIZ	319,321.05	319,321.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1445 - código de proveedor		44,522.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44,522.00
2370 - código de proveedor		25,500.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25,500.26
1363 - código de proveedor		254,790.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	254,790.03
2163 - código de proveedor		2,186,208.74	0.00	0.00	0.00	91,530.00	418,100.00	1,676,578.74
2737 - código de proveedor	SR Y	164,980.00	164,980.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1172 - código de proveedor	SU	3,627,400.72	2,230,676.75	135,240.66	672,804.16	552,948.55	0.00	35,730.60
2192 - código de proveedor		2,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,500.00
1731 - código de proveedor		1,800.09	1,800.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1998 - código de proveedor		366,550.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	366,550.86
1288 - código de proveedor	SUR	5,905,794.34	5,880,287.98	0.00	0.00	0.00	0.00	25,506.36
2537 - código de proveedor	SYR	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
1378 - código de proveedor		157,235.55	0.00	0.00	0.00	157,235.55	0.00	0.00
1793 - código de proveedor		1,214,184.83	823,820.44	73,450.00	0.00	0.00	182,110.50	134,803.89
1915 - código de proveedor	TOOL	288,894.65	270,927.65	0.00	0.00	0.00	0.00	17,967.00
1648 - código de proveedor		581,842.83	364,357.38	208,671.45	0.00	0.00	0.00	8,814.00
2031 - código de proveedor		5,228,248.97	2,005,460.72	45,200.00	0.00	0.00	944,133.08	2,233,455.17
1413 - código de proveedor		115,096.00	115,096.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1293 - código de proveedor		393,441.34	393,441.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1659 - código de proveedor	TUBO	592,911.00	386,460.00	170,065.00	36,386.00	0.00	0.00	0.00
1247 - código de proveedor		219,586.02	7,342.74	0.00	0.00	0.00	0.00	212,243.28
1759 - código de proveedor		2,147.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,147.00
1528 - código de proveedor		5,446.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,446.00
1700 - código de proveedor	V Y S	3,981,498.42	1,880,674.58	148,347.42	27,336.96	224,972.27	762,674.29	937,492.90
1262 - código de proveedor		6,966,942.50	4,572,400.77	2,210,365.28	8,136.00	161,055.74	0.00	14,984.71
2035 - código de proveedor	VM	2,664,821.72	973,126.62	1,035,710.78	40,680.00	398,396.53	216,907.79	0.00
Totales generales:		336,194,409.22	194,474,817.05	53,264,628.34	28,752,407.32	12,843,918.61	15,001,042.19	31,857,595.71

J ROBERTO VARGAS E HIJOS

307

Reporte general de antigüedad de saldos en en colones al 30/05/2020 cuentas por cobrar

30/05/2020 10:52 a.m

Todas las facturas vencidas a la fecha

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
1-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	123,783.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	123,783.23	NULL
11-	2,163,520.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,163,520.12	88873728
24-	26,723.79	26,723.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89106203
25-	1,065,600.44	259,853.61	22,862.83	15,729.40	28,248.81	138,497.61	600,408.18	88840360
27-	629,081.95	0.00	0.00	0.00	0.00	73,794.04	555,287.91	88828282
29-	10,674.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,674.07	88688690
32-	17,655.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,655.00	84160293
41-	9,729.48	0.00	0.00	0.00	0.00	9,729.48	0.00	85157840
42-	380,326.16	0.00	0.00	0.00	0.00	213,312.84	167,013.32	83035876
45-	20,123.80	0.00	0.00	0.00	17,511.25	2,612.55	0.00	83170188
58-	31,142.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31,142.11	NULL
136-	4,233,026.38	3,193,059.88	200,366.44	582,084.77	257,515.29	0.00	0.00	24551763
256-	286,329.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	286,329.04	25871031
483-	21,911.52	0.00	0.00	0.00	13,736.82	8,174.70	0.00	24463355
610	127,395.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	127,395.00	24460549
658-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24463358
669-	3,717.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,717.98	24467614
720-	108,481.33	108,481.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87033267
723-	227,208.25	227,208.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83409882
733-	56,275.54	56,275.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88961483
746-	1,264,597.12	1,264,597.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83747559
756-	48,404.26	27,590.98	0.00	20,813.28	0.00	0.00	0.00	24464274
757-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88389935
758-	23,620.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23,620.00	86039015
762-	4,752.17	4,752.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88137382
768-	19,593.15	0.00	19,593.15	0.00	0.00	0.00	0.00	88202282
771-	11,250.19	11,250.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467000
798-	292,714.03	292,714.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83902482
817-	6,371.96	6,371.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60812771
820-	3,522.84	3,522.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460489
821-	3,696,742.35	65,661.55	0.00	0.00	0.00	0.00	3,631,080.80	24466981
823-	38,728.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	38,728.88	88285642
824-	11,256.16	11,256.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87687787
837-	59,976.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	59,976.38	24467187
839-	3,885.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,885.09	2446-69-48
840-	28,527.82	28,527.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88844424
848-	33,499.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,499.77	8688-27-86
854-	33,370.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,370.00	61994558
862-	10,055.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,055.54	24465493
874-	113,078.95	113,078.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88413578
879-	134,822.16	134,822.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88707030
881-	12,281.54	12,281.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468355

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
882-	549,699.50	394,023.11	0.00	155,676.39	0.00	0.00	0.00	83755392
885-	256,365.83	256,365.83	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466222
888-	20,287.60	0.00	0.00	0.00	0.00	6,525.97	13,761.63	88699572
904-	370,339.76	0.00	0.00	0.00	0.00	127,489.75	242,850.01	24468723
905-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464524
907-	211,133.67	211,133.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	70132714
908-	106,768.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	106,768.11	
910-	199,009.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	199,009.40	24460363
956-	66,313.01	0.00	66,313.01	0.00	0.00	0.00	0.00	84111017
964-	37,633.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	37,633.64	24467650
971-	15,485.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,485.00	24465937
974-	17,245.54	17,245.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464689
978-	67,718.82	0.00	67,718.82	0.00	0.00	0.00	0.00	83389437
1019-	21,161.21	21,161.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464628
1054-	58,264.05	58,264.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24461006
1059	199,152.39	155,163.60	43,988.79	0.00	0.00	0.00	0.00	24467402
1060-	24,792.23	9,102.09	15,690.14	0.00	0.00	0.00	0.00	88169607
1066	28,590.36	28,590.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467164
1067	42,220.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	42,220.00	85171930
1103-	63,163.71	63,163.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465864
1113-	246,362.36	0.00	0.00	0.00	25,591.69	220,770.67	0.00	24465297
1115-	286,717.21	286,717.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468053
1120-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468929
1132-	472,901.89	93,087.63	0.00	0.00	0.00	159,832.83	219,981.43	88309813
1152-	166,528.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	166,528.13	2446-67-39
1160-	144,881.30	0.00	0.00	0.00	0.00	58,110.66	86,770.64	63188343
1183-	27,904.32	0.00	0.00	0.00	0.00	27,904.32	0.00	24467000
1189-	9,875.37	0.00	0.00	9,875.37	0.00	0.00	0.00	89952198
1191-	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	88223205
1192-	233,901.75	0.00	0.00	0.00	0.00	233,901.75	0.00	24465449
1243-	56,809.87	56,809.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467713
1258-	1,384,275.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,384,275.82	88289266
1259-	26,989.96	26,989.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	86457070
1274-	1,027,808.96	1,027,808.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88517095
1275-	20,175.63	11,777.75	8,397.88	0.00	0.00	0.00	0.00	85180258
1283-	153,708.41	153,708.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	63692678
1303	174,185.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	174,185.21	24465744
1306-	20,464.85	0.00	0.00	0.00	0.00	20,464.85	0.00	84154746
1313-	71,498.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	71,498.19	2446-63-81
1331-	61,419.00	61,419.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466047
1338-	111,104.41	0.00	0.00	0.00	0.00	111,104.41	0.00	24467170
1369-	52,867.45	52,867.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468141
1370-	35,720.11	0.00	0.00	0.00	0.00	12,952.33	22,767.78	85002828
1372	16,530.91	16,530.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467421
1381-	11,198.21	11,198.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467127
1386-	22,365.77	22,365.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88183361
1387	17,621.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,621.09	83826904
1401-	14,303.80	0.00	0.00	0.00	14,303.80	0.00	0.00	24467485

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
1414-	29,995.46	29,995.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468129
1420-	34,705.90	0.00	0.00	34,705.90	0.00	0.00	0.00	24460889
1434-	51,903.01	0.00	51,903.01	0.00	0.00	0.00	0.00	61689259
1446-	45,345.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	45,345.00	89170564
1472-	173,698.69	0.00	16,759.20	110,018.32	46,921.17	0.00	0.00	88555027
1491-	30,698.47	30,698.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89094500
1492-	270,946.55	270,946.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465440
1495-	73,526.46	73,526.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	86500528
1503-	54,052.66	28,672.71	25,379.95	0.00	0.00	0.00	0.00	24462405
1504-	90,147.67	90,147.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88902011
1509-	402,387.06	0.00	0.00	322,572.30	0.00	36,616.70	43,198.06	88259443
1519-	146,736.05	58,299.65	28,459.93	0.00	59,976.47	0.00	0.00	24465275
1532-	20,157.23	0.00	20,157.23	0.00	0.00	0.00	0.00	71746661
1541-	126,319.03	0.00	0.00	0.00	0.00	126,319.03	0.00	24466312
1557-	28,368.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28,368.76	84023070
1562-	4,825.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,825.00	88236422
1566-	44,378.29	44,378.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467837
1569-	251,350.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	251,350.00	86294863
1573-	73,932.90	73,932.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60828384
1577-	982,742.01	982,742.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88284960
1578-	84,023.01	84,023.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467665
1613-	2,970.19	2,970.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83573241
1618-	40,944.93	40,944.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468002
1619-	1,056,606.57	457,046.00	2,265.60	0.00	92,211.77	385,192.21	119,890.99	24466141
1672-	1,427,326.00	1,427,326.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88487256
1681-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88304622
1682-	19,276.66	19,276.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465248
1691-	57,743.30	51,301.47	0.00	0.00	0.00	6,441.83	0.00	24468809
1697-	23,468.74	23,468.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466662
1698-	19,696.90	19,696.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88278100
1706-	120,156.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	120,156.01	24460576
1723-	87,016.26	0.00	66,990.90	0.00	0.00	20,025.36	0.00	83804039
1726-	174,407.55	172,820.14	0.00	1,587.41	0.00	0.00	0.00	88171963
1732-	498,069.03	378,529.99	0.00	0.00	0.00	119,539.04	0.00	88215143
1740-	73,338.51	73,338.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87590853
1753-	51,824.25	51,824.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24282708
1756-	248,795.18	180,004.53	59,714.20	0.00	9,076.45	0.00	0.00	24463835
1776-	2,940.71	0.00	0.00	0.00	2,940.71	0.00	0.00	60418571
1795-	192,870.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	192,870.00	84744258
1809-	18,951.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,951.71	2446-62-65
1821-	63,729.67	0.00	0.00	0.00	63,729.67	0.00	0.00	60152382
1824-	59,709.59	59,709.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88195206
1831-	10,097.12	10,097.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468776
1837-	35,263.34	35,263.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467962
1845-	247,007.84	167,213.17	0.00	79,794.67	0.00	0.00	0.00	84190175
1850-	25,423.58	25,423.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85671104
1857-	34,205.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	34,205.00	89452581
1862-	700,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	700,000.00	88123419

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono	0
1868-	294,171.23	294,171.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465224	
1869-	410,292.85	410,292.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465570	
1871-	1,692,521.17	140,053.94	0.00	130,250.27	0.00	207,947.31	1,214,269.65	62944170	
1873-	349,790.02	318,178.17	0.00	0.00	0.00	7,516.16	24,095.69	22203323	
1875-	42,985.14	42,985.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85309090	
1876-	12,152.37	12,152.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60780521	
1880-	65,827.36	65,827.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87866332	
1881-	2,461,611.05	672,810.84	581,793.50	245,198.51	114,467.33	510,863.87	336,477.00	24465767	
1885-	1,501,281.49	1,139,909.49	177,707.88	183,664.12	0.00	0.00	0.00	24465330	
1906-	59,247.76	59,247.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60626666	
1916-	2,574,077.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,574,077.07	24465260	
1917-	655,980.57	190,610.80	123,568.12	341,801.65	0.00	0.00	0.00	24877051	
1927-	2,580.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,580.15	2630-30-05	
PAGOS KARLA									
1930-	3,520,446.19	2,988,433.73	532,012.46	0.00	0.00	0.00	0.00	24877051	
1935-	252,082.26	0.00	252,082.26	0.00	0.00	0.00	0.00	24874431	
1942-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88149890	
1958-	10,363,984.49	6,929,815.27	3,434,169.22	0.00	0.00	0.00	0.00	24877051	
1959-	1,876,538.23	0.00	0.00	0.00	0.00	151,760.50	1,724,777.73	88218944	
1960-	142,193.93	136,137.69	6,056.24	0.00	0.00	0.00	0.00	24466885	
1973-	13,738,495.33	9,316,646.20	118,989.00	39,226.53	2,829,203.46	0.00	1,434,430.14	41061000	
1994-	53,144.74	53,144.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83628140	
2011-	517,129.08	465,135.88	51,993.20	0.00	0.00	0.00	0.00	24465355	
2018-	4,576.40	0.00	0.00	0.00	0.00	4,576.40	0.00	1	
2035-	38,736.02	38,736.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88609964	
2044-	70,996.12	70,996.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24469274	
2053-	10,334.03	10,334.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88908206	
2068-	54,364.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,364.00	88453325	
2073-	1,852,764.73	1,850,476.53	0.00	0.00	2,288.20	0.00	0.00	88225857	
2096-	17,865.16	17,865.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466651	
2105-	20,000.00	0.00	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466861	
2136-	107,222.81	107,222.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468052	
2171-	30,468.84	30,468.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460118	
2176-	24,493.16	0.00	0.00	0.00	0.00	24,493.16	0.00	83101096	
2192-	91,472.59	0.00	0.00	0.00	0.00	45,630.88	45,841.71	24460369	
2197-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465234	
2200-	50,768.89	50,768.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465600	
2206-	160,720.46	160,720.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83079428	
2210-	12,990.57	0.00	0.00	12,990.57	0.00	0.00	0.00	24467419	
2222-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466505	
2229-	51,078.80	51,078.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464765	
2243-	15,564.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,564.60	88701137	
2276-	192,987.32	124,928.00	68,059.32	0.00	0.00	0.00	0.00	24466673	
2278-	92,062.02	92,062.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465172	
2279-	255,751.73	255,751.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24463501	
2282-	300,013.57	0.00	300,013.57	0.00	0.00	0.00	0.00	89315050	
2287-	99,602.30	0.00	0.00	0.00	99,602.30	0.00	0.00	24466356	
2288-	73,663.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	73,663.99	24466501	

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
2291-	17,968.57	10,649.76	0.00	0.00	7,318.81	0.00	0.00	47000553
2299-	234,305.71	0.00	0.00	0.00	0.00	13,103.55	221,202.16	84872605
2307-	2,496.22	0.00	0.00		0.00	0.00	2,496.22	8828-12-80
2324-	35,749.11	0.00	0.00	0.00	0.00	2,044.84	33,704.27	85346419
2332-	33,720.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,720.42	24468761
2333	75,981.21	30,029.60	0.00	0.00	45,951.61	0.00	0.00	84903477
2335	85,592.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85,592.71	64516953
2339-	686,609.74	686,609.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464002
2348-	16,311.46	16,311.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465069
2352-	909,090.14	36,100.89	40,463.80	142,072.39	46,685.92	500,915.82	142,851.32	88111800
2358-	3,349.62	3,349.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88394213
2365-	3,887.45	3,887.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88953393
2392-	32,066.45	32,066.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466395
2425-	9,603.39	9,603.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468088
2431-	162,572.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	162,572.52	24468723
2436-	174,962.40	0.00	0.00	0.00	0.00	170,789.80	4,172.60	88814676
2441-	266,214.84	266,214.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467558
2453-	139,847.06	97,767.02	42,080.04	0.00	0.00	0.00	0.00	88136588
2471-	212,146.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	212,146.13	87312945
2483-	259,541.02	259,541.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	84260240
2490-	131,484.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	131,484.87	88384200
2499-	192,281.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	192,281.05	88103970
2501-	6,645.08	6,645.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87862289
2520-	357,543.98	357,543.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88745414
2526-	15,084.11	0.00	0.00	0.00	10,828.08	4,256.03	0.00	88260111
2533-	1,359,457.86	0.00	0.00	0.00	0.00	185,384.71	1,174,073.15	24467733
2534-	266,767.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	266,767.79	24468169
2561-	269,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	269,500.00	88247839
2562-	107,650.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	107,650.00	88530851
2567-	12,002.51	0.00	0.00	2,086.17	0.00	9,916.34	0.00	88404583
2583-	68,621.04	68,621.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460056
2591-	9,694.65	9,694.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468572
2600-	1,530,817.99	515,483.42	53,968.28	86,242.41	16,413.52	858,710.36	0.00	24468805
2601	109,396.32	77,378.27	32,018.05	0.00	0.00	0.00	0.00	88318152
2611	721,358.13	721,358.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	47012974
2614-	421,414.84	330,890.07	0.00	32,650.99	57,873.78	0.00	0.00	24464303
2618-	46,942.72	46,942.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464234
2619-	537,768.57	0.00	0.00	0.00	0.00	182,477.13	355,291.44	24464114
2626-	55,039.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	55,039.22	83566127
2632-	344,558.50	0.00	0.00	0.00	0.00	344,558.50	0.00	60826952
2638	77,497.12	77,497.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89405196
2639	16,913.68	0.00	0.00	0.00	0.00	16,913.68	0.00	24463233
2644-	13,089.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13,089.58	61383132
2645-	2,745.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,745.00	2446-43-33
2683-	118,990.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	118,990.00	88924520
2691-	473,544.44	397,957.65	75,586.79	0.00	0.00	0.00	0.00	24465147
2694	1,081,547.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,081,547.06	24465504
2718	191,199.63	60,748.27	0.00	0.00	0.00	18,642.24	111,809.12	88672525

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
2724	1,819,627.68	67,867.78	0.00	0.00	0.00	47,596.61	1,704,163.29	88245377
2726	244,501.26	244,501.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466481
2728	2,177,477.37	0.00	0.00	17,973.35	131,553.53	67,030.95	1,960,919.54	88119535
2733	1,732,959.13	60,935.07	0.00	5,732.34	250,340.04	609,128.29	806,823.39	24464244
2736	114,121.81	114,121.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83840241
2745	794,358.68	685,295.47	71,722.55	37,340.66	0.00	0.00	0.00	83917994
2751-	89,541.99	23,334.04	66,207.95	0.00	0.00	0.00	0.00	88609964
2805	141,154.98	0.00	0.00	0.00	17,961.02	0.00	123,193.96	24466967
2806	659,431.86	110,821.68	23,664.35	0.00	14,307.12	338,492.16	172,146.55	85868998
2824-	5,175.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,175.00	24465263
2838	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467093
2839	739,174.82	572,981.51	166,193.31	0.00	0.00	0.00	0.00	83751500
2860	93,528.20	0.00	0.00	0.00	93,528.20	0.00	0.00	22934676
2907	54,944.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,944.08	88363952
2922-	3,902,688.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,902,688.16	24465879
2924-	10,661,901.64	1,873,210.54	0.00	0.00	0.00	70,931.97	8,717,759.13	12
2934-	678,137.30	596,633.80	81,503.50	0.00	0.00	0.00	0.00	24465630
2947	65,272.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	65,272.48	2446-72-12
2963-	22,631.57	0.00	0.00	20,325.10	0.00	0.00	2,306.47	83169993
2997-	431,232.42	322,482.60	108,749.82	0.00	0.00	0.00	0.00	24460381
3010	91,212.68	91,212.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88519000
3014	14,018.76	14,018.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83837160
3018	26,899.21	26,899.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89183842
3130	28,878.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28,878.71	83099605
3152	14,423.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14,423.81	2446-59-30
3227	31,218.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31,218.26	24465141
3236-	82,503.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	82,503.09	8848-06-60
3237-	68,938.10	68,938.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468869
3248-	760,513.22	760,513.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468383
3260-	17,406.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,406.20	2446-7200
3261-	19,410.99	19,410.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465376
3302-	76,698.60	76,698.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89942555
3308-	472,503.89	442,037.89	0.00	0.00	0.00	30,466.00	0.00	24463504
3333-	372,609.06	268,740.68	19,164.27	13,989.63	61,609.31	9,105.17	0.01	24463114
3366-	24,239.19	24,239.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89232170
3372-	87,742.23	0.00	0.00	0.00	0.00	87,742.23	0.00	25607676
3379-	305,194.13	305,194.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24463283
3386-	114,785.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	114,785.00	24466797
3394-	432,904.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	432,904.74	83011359
3397-	458,153.27	58,589.53	0.00	0.00	46,897.61	0.00	352,666.13	24466405
3399-	159,972.49	93,423.93	16,536.12	50,012.44	0.00	0.00	0.00	86703935
3407-	32,965.78	32,965.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88743141
3413-	40,322.28	40,322.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88762518
3430-	347,914.27	0.00	0.00	0.00	216,395.74	131,518.53	0.00	24418585
3439-	164,940.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	164,940.00	24466402
3441	18,055.57	18,055.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87045607
3443	59,062.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	59,062.21	83834549
3475-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468986

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
3482-	96,303.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	96,303.21	88443221
3501-	6.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	83840206
3518-	145,849.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	145,849.12	60129595
3523-	284,406.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	284,406.96	tope 200.000 ma
3605-	145,803.43	145,803.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24463381
3625-	384,457.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	384,457.43	87180716
3635-	842,322.95	0.00	0.00	0.00	0.00	543,883.45	298,439.50	87220233
3649-	9,232,353.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,232,353.05	87291223
3651-	2,040.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,040.00	24466051
3670-	59,785.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	59,785.00	24468625
3674-	1,763,920.91	769,564.35	501,176.01	38,180.74	454,999.81	0.00	0.00	24465927
3696-	71,456.43	71,456.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466490
3709	16,411.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,411.30	446-51-01
3711-	203,572.09	203,572.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88405444
3730-	114,220.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	114,220.00	70540838
3747-	17,335.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,335.73	2446-04-40
3778-	67,364.55	67,364.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460124
3790-	105,164.64	21,600.02	83,564.62	0.00	0.00	0.00	0.00	24463996
3798-	119,623.51	119,623.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85146643
3807-	236,270.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	236,270.90	446-66-72
3810	100,163.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,163.29	2446-3424
3813	71,315.63	71,315.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88101756
3816-	449,503.79	126,472.82	93,751.42	229,279.55	0.00	0.00	0.00	24464332
3822-	209,110.42	209,110.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466212
3829	3,042,253.69	150,364.83	0.00	0.00	0.00	2,003,058.68	888,830.18	24464147
3831-	2,711,331.49	2,616,394.53	0.00	0.00	0.00	0.00	94,936.96	20011608
3843-	114,277.17	23,260.55	0.00	0.00	0.00	0.00	91,016.62	22834767
3861-	19,993.87	6,219.56	0.00	13,774.31	0.00	0.00	0.00	22607701
3871-	1,406,053.40	0.00	0.00	0.00	0.00	118,178.98	1,287,874.42	24466422
3873-	304,126.57	304,126.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465137
3880-	184,120.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	184,120.00	24464180
3883	708,354.08	708,354.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468585
3891-	178,352.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	178,352.28	11111
3941-	628,730.00	628,730.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85059981
3946-	781,371.56	0.00	509,876.56	0.00	0.00	0.00	271,495.00	24460305
3974-	14,813.20	14,813.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465207
3976-	221,904.02	221,904.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24463090
3977-	3,956.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,956.03	24467442
3984-	450,442.66	450,442.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466845
3989-	25,916.55	25,916.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24462060
4036-	4,339,767.57	77,186.40	0.00	0.00	23,138.83	196,922.05	4,042,520.29	87542432
4042-	477,125.33	399,431.22	49,304.10	0.00	3,436.61	24,953.40	0.00	24465489
4056-	247,835.55	247,835.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	62970543
4062-	268,307.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	268,307.00	88740032
4071-	28,878.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28,878.59	60666704
4133-	37,859.79	37,859.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88247184
4141-	999,715.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	999,715.00	86758808
4159-	520,726.71	0.00	0.00	0.00	129,999.95	390,726.76	0.00	24465243

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
4168	166,130.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	166,130.00	88917981
4169-	20,078.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,078.87	24463368
4177-	565,818.71	0.00	0.00	565,818.71	0.00	0.00	0.00	89680262
4198-	36,540.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	36,540.00	86390993
4212-	5,871.53	0.00	0.00	5,871.53	0.00	0.00	0.00	24465991
4233-	20,545.62	20,545.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465259
4238-	61,657.88	0.00	0.00	0.00	0.00	61,657.88	0.00	88788043
4244-	27,574.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27,574.35	6150-1554
4260-	216,928.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	216,928.00	244672000000039
4271-	291,675.47	291,675.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88864647
4288-	80,212.86	21,068.45	59,144.41	0.00	0.00	0.00	0.00	87218954
4291-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24362312
4292-	14,618,641.63	12,240,995.71	0.00	0.00	0.00	0.00	2,377,645.92	24465040
4308-	19,240.31	19,240.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460736
4313-	2,768,541.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,768,541.80	2446-63-16
4324-	239,206.03	0.00	0.00	239,206.03	0.00	0.00	0.00	88873728
4355-	1,166,377.19	665,356.13	0.00	0.00	9,678.54	491,342.52	0.00	87042509
4356-	1,295,555.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,295,555.56	83292218
4357-	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.12	2446-75-22
4361-	16,999.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,999.76	2446-64-22
4503-	12,257.48	0.00	0.00	0.00	0.00	12,257.48	0.00	26613535
4512-	43,921.72	43,921.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467970
4514-	131,607.31	131,607.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88159176
4519-	588,679.01	0.00	0.00	0.00	153,236.40	0.00	435,442.61	88835995
4557-	39,668.09	31,893.19	0.00	7,774.90	0.00	0.00	0.00	88153959
4579-	53,120.52	53,120.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88374469
4582-	25,954.39	25,954.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24462065
4585-	316,365.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	316,365.17	88417136
4586-	136,621.84	69,207.64	0.00	0.00	0.00	61,475.47	5,938.73	88612928
4603-	22,061.33	0.00	0.00	3,066.26	0.00	0.00	18,995.07	86636115
4618-	1,348,833.50	837,152.14	243,753.32	97,813.29	170,114.75	0.00	0.00	88230622
4670	690,321.41	690,321.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88909877
4717-	60,915.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60,915.00	24466868
4804-	55,076.40	55,076.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	86581679
4810-	10,463.02	10,463.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22901175
4858-	25,279.19	19,154.73	0.00	0.00	0.00	6,124.46	0.00	88350933
4863-	38,320.25	38,320.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87204747
4864-	102,744.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	102,744.94	88230622
4874-	323,760.20	323,760.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465463
4899-	140,338.10	140,338.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83328506
4905-	41,007.07	41,007.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460946
4908-	156,618.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	156,618.00	2446-06-84 8823-02-52
4947-	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.00	88831339
4948-	162,173.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	162,173.35	24465152
4961-	240,859.90	240,859.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89395256
4966-	346,194.49	84,511.33	4,156.87	196,021.95	61,504.34	0.00	0.00	88300745
4968-	261,173.28	261,173.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87011631

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
4995-	52,755.73	0.00	0.00	38,095.68	0.00	14,660.05	0.00	89900271
5001-	23,944.34	23,944.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467671
5013-	95,800.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	95,800.22	24467446
5018-	7,618.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,618.94	8339-87-23
5049-	9,852.80	9,852.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460373
5052-	198,516.08	170,243.96	0.00	0.00	28,272.12	0.00	0.00	89765683
5097-	78,911.82	78,911.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83830399
5104-	34,614.23	34,614.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467275
5106-	562,122.17	41,725.84	0.00	0.00	0.00	11,936.57	508,459.76	89508080
5107-	96,083.05	10,416.65	0.00	0.00	0.00	0.00	85,666.40	83305495
5108-	623,907.71	78,100.86	0.00	0.00	0.00	0.00	545,806.85	83186572
5113-	163,130.57	81,906.32	46,786.11	34,438.14	0.00	0.00	0.00	24462016
5129-	2,884,122.39	560,222.07	38,125.58	81,533.62	170,044.68	869,795.61	1,164,400.83	24465758
5131-	860,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	860,000.00	0.00	22113700
5162	242,398.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	242,398.98	85473699
5189-	10,955.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,955.00	87238657
5215-	228,946.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	228,946.95	24461042
5230-	25,958.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25,958.97	2446-74-09
5242-	32,731.94	32,731.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465204
5263-	9,359.13	0.00	9,359.13	0.00	0.00	0.00	0.00	24468993
5273-	14,445.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14,445.00	89229154
5280-	12,086.32	12,086.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83885370
5289-	33,076.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,076.08	8327-6344
5295-	18,176,939.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,176,939.34	88979389
5297-	11,169,002.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,169,002.92	87036018
5331-	2,092,100.68	0.00	5,469.45	0.00	0.00	10,865.73	2,075,765.50	24466162
5339-	205,123.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	205,123.65	24465002
5342-	67,519.46	67,519.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83405111
5347-	173,025.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	173,025.34	2446-66-48
5406	260,575.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	260,575.69	2446-66-78
5411-	27,791.35	27,791.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464561
5414-	36,703.95	0.00	0.00	0.00	0.00	36,703.95	0.00	88703012
5432-	389,424.21	289,424.07	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.14	4415444
5436-	59,059.26	42,846.68	16,212.58	0.00	0.00	0.00	0.00	83926507
5437	729,816.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	729,816.93	24467523
5459-	39,831.42	39,831.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467991
5490	643,237.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	643,237.96	70341115
5491-	4,511.47	0.00	4,511.47	0.00	0.00	0.00	0.00	86242212
5513-	265,357.58	27,998.73	0.00	0.00	0.00	153,121.44	84,237.41	24465197
5524-	167,324.79	167,324.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	244605894
5538-	523,139.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	523,139.84	70110708
5544-	68,400.00	68,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83981556
5553-	57,362.16	57,362.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465025
5563-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	72349737
5567-	42,484.51	42,484.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464244
5572-	115,507.97	43,815.69	0.00	0.00	71,692.28	0.00	0.00	88812050
5581-	41,786.26	0.00	0.00	0.00	0.00	41,786.26	0.00	88440863
5582-	24,637.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,637.72	NULL

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
5584-	956,084.87	956,084.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22034119
5587-	575,577.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	575,577.72	NULL
5594-	24,383.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,383.91	2446 5920
5599-	369,670.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	369,670.00	88657575
5601-	27,726.71	27,726.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88141586
5606-	59,502,163.55	54,518,358.08	0.00	0.00	7,020.00	12,425.88	4,964,359.59	41002700
5618-	1,404.73	0.00	1,404.73	0.00	0.00	0.00	0.00	87608983
5634-	417,526.78	186,039.84	31,982.03	199,504.91	0.00	0.00	0.00	24403901
5652	139,264.46	139,264.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22399070
5654-	95,225.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	95,225.93	88201072
5681-	177,168.03	0.00	0.00	0.00	0.00	173,549.61	3,618.42	61479099
5686-	26,181.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	26,181.99	83481147
5703-	367,288.51	20,761.77	47,333.56	299,193.18	0.00	0.00	0.00	24467145
5714-	658,846.83	559,264.52	0.00	0.00	0.00	4,357.39	95,224.92	41061000
5718-	85,625.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85,625.00	83820422
5764-	541,280.60	541,280.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468510
5769-	16,785.85	5,109.86	0.00	11,675.99	0.00	0.00	0.00	86718859
5771-	4,746,677.61	351,482.81	0.00	104,384.44	768,124.93	1,848,041.50	1,674,643.93	88470324
5787-	59,695.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	59,695.66	8733-73-53
5813-	5,114.26	0.00	0.00	0.00	0.00	5,114.26	0.00	40324746
5818	8,673.54	2,054.87	0.00	0.00	0.00	0.00	6,618.67	60703789
5833-	47,285.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	47,285.47	87849523
5836-	43,069.37	43,069.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89373974
5842-	405,201.03	125,416.06	279,784.97	0.00	0.00	0.00	0.00	88584040
5846-	32,168.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32,168.96	2446-87-73
5849-	395,241.10	0.00	0.00	0.00	0.00	122,125.32	273,115.78	87219074
5856-	70,375.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	70,375.00	88571158
5860-	279,909.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	279,909.52	86287040
5865-	147,550.24	147,550.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24463406
5870-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465084
5875-	25,426.44	25,426.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88152680
5887-	102,232.02	102,232.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	84184157
5895-	12,242.88	12,242.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	64785785
5901-	106,976.92	106,976.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468084
5903-	3,084,729.44	386,796.96	2,697,932.48	0.00	0.00	0.00	0.00	83114794
5907-	84,945.01	5,768.19	53,581.58	25,595.24	0.00	0.00	0.00	24463213
5938-	13,287.10	13,287.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88737483
5943-	8,984.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,984.45	001-819 536 9336
5944-	16,066.52	16,066.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24103038
5953-	20,556.90	20,556.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	61590749
5974-	156,789.18	125,080.92	0.00	0.00	0.00	0.00	31,708.26	24464867
5981-	393,967.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	393,967.99	NULL
6032-	169,683.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	169,683.77	83427356
6036-	109,394.27	68,649.40	0.00	0.00	0.00	40,744.87	0.00	24462334
6047-	37,674.15	13,391.12	24,283.03	0.00	0.00	0.00	0.00	24465809
6094-	55,924.86	22,501.25	0.00	33,423.61	0.00	0.00	0.00	83374949
6107-	86,120.95	86,120.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24467119
6171-	28,095.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28,095.00	24465690

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
6186-	144,913.75	144,913.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	86208340
6230-	63,869.83	29,683.04	26,136.68	8,050.11	0.00	0.00	0.00	24466020
6258-	300,955.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300,955.09	88996677
6269-	33,374.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,374.15	24464748
6281-	29,393.15	29,393.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88226250
6291-	48,680.83	48,680.83	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466395
6292-	1,087,770.78	1,087,770.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83487427
6295-	12,813.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,813.75	NULL
6296-	1,582,619.47	1,582,619.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85698333
6299-	1,965,612.32	0.00	0.00	0.00	0.00	24,207.32	1,941,405.00	88156796
6302-	95,827.01	0.00	0.00	11,007.60	21,878.95	62,940.46	0.00	85826712
6307-	7,973.08	7,973.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466529
6322-	217,477.20	0.00	0.00	0.00	19,059.83	0.00	198,417.37	61002969
6333-	50,553.07	0.00	0.00	50,553.07	0.00	0.00	0.00	88220782
6343-	932,574.54	854,840.92	0.00	0.00	77,733.62	0.00	0.00	86127290
6345-	5,768.38	0.00	0.00	0.00	5,768.38	0.00	0.00	83546480
6354-	19,122.19	0.00	0.00	0.00	0.00	19,122.19	0.00	24461271
6382-	256,970.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	256,970.34	NULL
6387-	31,135.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31,135.00	62964836
6435	20,009.24	0.00	0.00	0.00	0.00	20,009.24	0.00	87307399
6437-	2,406,973.34	2,406,973.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	84179855
6438-	179,174.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	179,174.70	24467161
6452-	9,110.04	9,110.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89647390
6457-	29,172.59	29,172.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88155453
6466-	3,588,100.00	3,588,100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25870000
6470-	18,243.23	18,243.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24461024
6510-	62,606.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	62,606.80	NULL
6527-	2,887,978.92	213,646.26	22,536.83	0.00	96,848.38	89,200.60	2,465,746.85	87064208
6552-	6,580.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,580.00	88127675
6567-	167,751.02	0.00	0.00	0.00	0.00	49,139.08	118,611.94	83089369
6606-	343,006.62	30,344.32	0.00	0.00	125,600.40	187,061.90	0.00	83569477
6614-	21,094.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,094.92	NULL
6621-	4,010.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,010.00	88245311
6626-	23,208.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23,208.23	85143088
6633-	12,038.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,038.94	24464809
6639-	34,575,239.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	34,575,239.74	24468585
6643-	1,002,166.73	885,396.34	0.00	0.00	116,770.39	0.00	0.00	85350043
6656-	12,856.17	12,856.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60244032
6664-	1,249,824.92	841,908.36	407,916.56	0.00	0.00	0.00	0.00	24464302
6677-	293,667.77	293,667.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24468281
6693-	7,296,809.59	7,296,809.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88686074
6695-	25,054.54	0.00	0.00	0.00	25,054.54	0.00	0.00	24465776
6709-	30,738.82	30,738.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83405536
6718-	417,566.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	417,566.84	24460072
6722-	226,041.81	0.00	0.00	0.00	0.00	94,620.09	131,421.72	84385497
6728-	23,660.45	23,660.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466337
6741-	117,277.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	117,277.08	87043399
6747-	52,812.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	52,812.85	24465298

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
6767-	118,018.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	118,018.95	88218944
6780-	1,384,279.99	1,095,937.90	288,342.09	0.00	0.00	0.00	0.00	88549369
6794-	96,872.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	96,872.30	71310742
6799-	15,461.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,461.46	NULL
6811-	233,573.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	233,573.44	NULL
6815-	9,578.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,578.81	84530580
6823-	1,799,060.90	787,887.92	296,877.99	0.00	714,294.99	0.00	0.00	83098811
6825-	149,384.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	149,384.98	NULL
6830-	16,070.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,070.00	89662841
6838-	429,144.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	429,144.70	83165596
6844-	94,984.65	83,020.75	11,963.90	0.00	0.00	0.00	0.00	24463457
6902-	71,785.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	71,785.85	NULL
6904-	43,849.57	43,849.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87434444
6920-	11,575.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,575.00	24539200
6933-	587,809.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	587,809.36	24466666
6941-	29,042.01	0.00	0.00	0.00	0.00	24,679.32	4,362.69	60902916
6954-	62,609.89	3,109.93	7,230.17	38,419.50	0.00	13,850.29	0.00	88431505
6974-	2,166.73	2,166.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465065
6975-	23,896.03	23,896.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88721649
6989-	201,830.01	201,830.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24878595
6993-	9,022.55	9,022.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87014594
7003-	44,009.95	44,009.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	61004331
7004-	610,513.55	610,513.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88440863
7032-	65,059.37	0.00	65,059.37	0.00	0.00	0.00	0.00	85198341
7045-	142,450.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	142,450.62	24465448
7065-	18,858.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,858.28	8650-0115
7077-	89,724.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89,724.31	83675725
7080-	39,440.32	0.00	0.00	0.00	0.00	39,440.32	0.00	22444332
7097-	144,363.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	144,363.92	NULL
7099-	152,245.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	152,245.00	60649300
7109-	24,728.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,728.25	NULL
7113-	70,860.52	70,860.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87021052
7133-	46,253.14	46,253.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85687417
7143	205,253.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	205,253.87	NULL
7177-	30,982.04	30,982.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88248294
7198-	2,258,652.16	2,258,652.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83012144
7203-	66,532.53	66,532.53	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83434552
7204-	132,302.93	0.00	0.00	49,951.80	50,583.77	31,767.36	0.00	88678520
7228-	52,593.88	52,593.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89777896
7231-	4,332,807.65	3,551,139.41	781,668.24	0.00	0.00	0.00	0.00	88384200
7242-	500,869.70	229,666.57	0.00	0.00	0.00	271,203.13	0.00	40528602
7244-	58,130.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	58,130.81	NULL
7245-	6,471.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,471.05	NULL
7271-	26,359.99	26,359.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85690218
7274-	5,154,653.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,154,653.23	83123259
7277-	12,100.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,100.48	NULL
7278-	2,075.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,075.26	NULL
7280-	58,834.59	58,834.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88575327

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
7298-	253,822.95	3,988.82	0.00	0.00	0.00	58,248.17	191,585.96	62124640
7299-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83133534
7305-	54,747.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,747.60	NULL
7310-	203,058.46	203,058.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22399070
7318-	384,416.75	192,208.79	192,207.96	0.00	0.00	0.00	0.00	24877051
7325	1,388,631.09	785,549.02	159,132.81	410,723.72	33,225.54	0.00	0.00	88808716
7334-	59,113.66	59,113.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460790
7340	44,285.47	0.00	0.00	0.00	44,285.47	0.00	0.00	89106203
7348-	44,312.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44,312.32	22014577
7354-	2,012,254.06	2,012,254.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	47015452
7360-	440,687.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	440,687.12	63799346
7365-	92,011.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	92,011.10	85777254
7380-	1.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.03	NULL
7391-	4,540,939.05	4,540,939.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88112920
7399-	294,060.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	294,060.79	NULL
7406-	666,100.55	0.00	0.00	0.00	0.00	198,771.92	467,328.63	88505019
7427-	53,680.50	0.00	0.00	0.00	0.00	53,680.50	0.00	88225857
7439-	1,205,048.53	0.00	0.00	0.00	0.00	27,316.64	1,177,731.89	24429846
7440-	12,924.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,924.95	1111
7442-	6,324,918.77	2,818,543.32	0.00	0.00	0.00	0.00	3,506,375.45	40802974
7443-	49,016.15	29,669.94	7,258.25	12,087.96	0.00	0.00	0.00	89982502
7457-	32,102.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32,102.72	NULL
7463-	11,420.81	0.00	0.00	0.00	0.00	11,420.81	0.00	61083549
7464-	17,958.70	17,958.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	62974265
7480-	360,583.67	360,583.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	61712013
7484-	38,415.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	38,415.00	60268117
7489-	50,923.86	0.00	0.00	0.00	0.00	50,923.86	0.00	87893019
7493-	25,251.47	25,251.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60591982
7495-	407,792.63	407,792.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88411701
7514-	1,483,343.61	331,148.16	140,419.47	676,070.34	335,705.64	0.00	0.00	24465526
7517-	639,558.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	639,558.84	8723-7272
7520-	90,017.33	83,284.79	6,732.54	0.00	0.00	0.00	0.00	85128118
7524-	198,752.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	198,752.95	1111
7529-	31,465.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31,465.10	24463315
7568-	312,296.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	312,296.13	1111
7571-	20,639.71	20,639.33	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	84032671
7573-	974,412.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	974,412.50	88159111
7597-	1,559,210.41	7,298.25	0.00	0.00	9,737.57	190,530.32	1,351,644.27	88828282
7606-	134,087.75	0.00	0.00	28,524.32	0.00	30,345.46	75,217.97	61262525
7613-	67,238.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	67,238.50	NULL
7614-	412,046.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	412,046.20	88263099
7619-	41,988.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	41,988.46	88359331
7623-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88119535
7624-	139,741.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	139,741.63	NULL
7628-	33,228.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,228.44	NULL
7635-	117,266.35	117,266.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87118414
7640-	1,048,493.00	485,804.11	562,688.89	0.00	0.00	0.00	0.00	27323254
7644-	746,688.59	746,688.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	26944003

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono	20
7648-	202.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	202.87	88405430	
7649-	78,612.55	78,612.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83991981	
7652-	103,902.25	0.00	8,808.63	39,513.36	55,580.26	0.00	0.00	83432561	
7667-	45,948.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	45,948.29	NULL	
7673	1,565,460.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,565,460.64	111111	
7688-	886,003.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	886,003.90	8834-91-91	
7691-	302,051.38	302,051.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	84659315	
7695-	55,992.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	55,992.64	87055177	
7702-	54,650.87	54,650.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460650	
7707	30,882.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30,882.26	22464183	
7722-	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	24875353	
7724-	3,706,600.71	3,303,242.06	264,232.27	0.00	637.67	30,011.07	108,477.64	24464060	
7730-	348,433.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	348,433.51	60402105	
7731-	5,664.64	5,664.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464101	
7734-	59,691.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	59,691.41	83450104	
7738-	64,833.93	64,833.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89386010	
7741-	22,422.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22,422.38	8872-4784	
7742-	83,974.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83,974.41	85938316	
7743-	34,596.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	34,596.34	88197542	
7751-	132,802.94	132,802.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89450774	
7753-	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	83749605	
7755-	7,408.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,408.69	NULL	
7757-	115,010.04	115,010.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24465449	
7761-	12,606,515.77	11,266,186.45	0.00	0.00	0.00	1,082,252.70	258,076.62	24551370	
7769-	1,120,736.51	1,120,736.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	
7776-	164,865.91	25,298.92	139,566.98	0.00	0.00	0.00	0.00	85579537	
7785-	34,619.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	34,619.69	NULL	
7800-	40,493.57	0.00	0.00	0.00	0.00	19,654.41	20,839.16	71877161	
7802-	5,637.24	5,637.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3	
7803-	204,424.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	204,424.78	ABRIO JUAN VARG	
7805-	92,509.66	84,595.65	7,914.01	0.00	0.00	0.00	0.00	24464060	
7823-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88806749	
7840-	7,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,600.00	88781930	
7843-	120.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	120.45	61636160	
7847-	9,157.44	0.00	0.00	9,157.44	0.00	0.00	0.00	62430982	
7854-	21,440.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,440.00	87788610	
7856-	15,984.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,984.69	70098109	
7872-	40,148.17	40,148.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24466393	
7873-	38,304.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	38,304.40	84136333	
7874-	32,288.47	0.00	0.00	5,859.28	0.00	0.00	26,429.19	70156721	
7878-	78,361.68	0.00	0.00	0.00	0.00	78,361.68	0.00	88222837	
7906-	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	NULL	
7914-	51,763.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	51,763.60	24460091	
7919-	99,401.98	16,849.97	0.00	0.00	0.00	0.00	82,552.01	88037838	
7934-	2,861,905.36	740,597.69	1,263,602.85	366,655.05	491,049.77	0.00	0.00	83466998	
7938-	8,010.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,010.43	88453049	
7969-	92,129.21	0.00	92,129.21	0.00	0.00	0.00	0.00	27770131	

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
7970-	988,937.64	818,671.39	170,266.25	0.00	0.00	0.00	0.00	88221021
7973-	125,233.33	40,370.39	0.00	0.00	21,159.27	0.00	63,703.67	64350721
7982-	297,411.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	297,411.23	85175718
7984	90,900.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	90,900.04	NULL
7987-	231,113.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	231,113.67	83139860
8002-	361,636.22	177,572.47	0.00	184,063.75	0.00	0.00	0.00	83494317
8008-	24,560.43	24,560.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	62099797
8010-	227,938.57	61,788.44	0.00	5,143.27	161,006.86	0.00	0.00	83308383
8014-	61,781.49	0.00	61,781.49	0.00	0.00	0.00	0.00	88190677
8015-	420,070.29	288,143.44	0.00	131,926.85	0.00	0.00	0.00	87075916
8023-	101,918.59	101,918.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89101582
8024-	770,005.72	0.00	0.00	0.00	0.00	41,881.00	728,124.72	88398060
8026-	384,040.42	384,040.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87145100
8029-	494,827.67	33,358.58	0.00	111,884.83	349,584.26	0.00	0.00	71564440
8030-	1,647,665.33	8,444.09	0.00	0.00	0.00	0.00	1,639,221.24	88230622
8031-	820,989.49	512,786.00	0.00	0.00	1,236.96	306,966.53	0.00	88230622
8032-	174,943.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	174,943.02	NULL
8035-	457,574.18	457,574.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24469252
8045-	92,341.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	92,341.00	60909096
8046-	6,940,531.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,940,531.67	NULL
8047-	18,982.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,982.59	63311083
8055-	6,500.00	6,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85518379
8064-	8,272.48	8,272.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88445741
8069-	41,660.56	9,935.28	0.00	0.00	0.00	0.00	31,725.28	62342049
8087-	45,967.13	0.00	0.00	0.00	0.00	45,967.13	0.00	61559854
8096-	192,055.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	192,055.98	88417301
8098-	54,721.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,721.13	88045466
8100-	850,530.61	850,530.61	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88388202
8102-	51,171.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	51,171.42	85362822
8104-	56,318.58	22,466.01	17,569.16	0.00	0.00	16,283.41	0.00	72095010
8105-	304,984.19	304,984.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83470696
8106-	25,502.03	0.00	0.00	0.00	3,247.43	22,254.60	0.00	88119535
8116-	8,423,940.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,423,940.00	24362300
8120-	24,491.62	24,491.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89395445
8121-	86,530.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	86,530.08	84701459
8124-	41,212.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	41,212.16	24460564
8127-	590,277.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	590,277.65	84291573
8132-	151,218.12	151,218.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88787879
8134-	242,777.48	0.00	0.00	42,591.65	3,820.16	196,365.67	0.00	72001869
8135-	235,330.60	0.00	0.00	0.00	3,614.85	231,715.75	0.00	24463700
8144-	1,921,236.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,921,236.07	70307205
8147-	24,648.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,648.26	111111
8150-	573,561.74	0.00	272,450.00	0.00	108,980.00	27,789.90	164,341.84	24956200
8151-	425,492.74	425,492.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88416768
8154-	1,542,794.62	0.00	0.00	0.00	0.00	932,299.52	610,495.11	89938935
8157-	299,225.89	53,276.04	52,698.07	0.00	40,316.12	152,935.65	0.01	87010098
8160-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83488647
8163-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88119535

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono	2
8164	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 24550186	
8169-	721,990.46	721,990.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88497370	
8172-	128,895.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	128,895.00	70100811	
8179-	40,492.73	40,492.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 87034707	
8181-	2,361,625.23	2,361,625.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88274244	
8182-	645,457.14	645,457.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 83082011	
8183-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 83307075	
8188-	1,212.63	0.00	0.00	0.00	1,212.63	0.00	0.00	0.00 24465544	
8204-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 83389625	
8228-	34,119.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	34,119.24	61423636	
8236-	204,911.49	204,911.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88232370	
8239-	1,172,454.96	718,659.25	273,872.22	0.00	136,792.91	43,130.58	0.00	0.00 25893000	
8248-	46,290.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	46,290.00	87495272	
8251-	4,349,344.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,349,344.65	88119535	
8253-	788,880.00	788,880.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 24569400	
8256-	421,751.38	0.00	16,361.95	21,932.12	27,881.96	355,575.35	0.00	0.00 88156796	
8266-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88243059	
8273-	48,103.30	48,103.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88137220	
8279-	23,319.58	23,319.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 25242930	
8314-	234,755.19	234,755.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 24877051	
8350-	30,516.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30,516.43	86709146	
8372-	763,511.84	0.00	0.00	0.00	180,619.47	0.00	582,892.37	41002700	
8399-	2,135.70	0.00	0.00	0.00	0.00	2,135.70	0.00	0.00 244620000	
8402-	106,087.98	0.00	0.00	31,542.05	33,519.51	41,026.42	0.00	0.00 84312924	
8403-	608,735.84	55,754.07	0.00	260,871.22	135,792.04	156,318.51	0.00	0.00 88675426	
8408-	158,749.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	158,749.69	88133164	
8430-	99,325.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	99,325.00	88698080	
8450-	10,050.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,050.14	24465141	
8456-	33,922.34	12,639.73	0.00	0.00	0.00	21,282.61	0.00	0.00 22465141	
8519-	23,730.12	23,730.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 60347181	
8532	671,037.20	671,037.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88179924	
8550-	237,835.15	144,090.64	93,744.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88618867	
8579-	4,737,971.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,737,971.43	89216260	
8581-	19,886.26	19,886.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 85186001	
8584-	14,528.90	10,137.72	4,391.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 87650733	
8590-	44,244.33	44,244.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88375113	
8601-	3,826,537.08	2,782,168.37	663,402.79	380,965.92	0.00	0.00	0.00	0.00 88357490	
8614-	2,673,411.53	2,511,637.39	68,892.45	92,881.69	0.00	0.00	0.00	0.00 84186746	
8626-	321,375.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	321,375.00	88290336	
8660-	1,778,048.44	1,243,095.40	138,763.86	396,189.18	0.00	0.00	0.00	0.00 86332986	
8673-	40,020.10	40,020.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 85019486	
8674-	716,525.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	716,525.00	22661076	
8683-	191,675.93	0.00	0.00	0.00	0.00	191,675.93	0.00	0.00 85481769	
8693-	6,911,926.34	2,689,246.34	0.00	0.00	0.00	2,528,757.00	1,693,923.00	24502260	
8719-	11,533.48	11,533.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88054194	
8729-	21,375.45	21,375.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 84131805	
8746-	166,373.64	166,373.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 88391667	
8785-	117,536.00	117,536.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 83750742	

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
8786-	857,571.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	857,571.16	88043371
8791-	12,512.30	12,512.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88150833
8813-	23,477.50	23,477.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88047109
8817-	620,930.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	620,930.00	60268807
8835-	340,800.87	0.00	0.00	0.00	0.00	109,664.51	231,136.36	88255493
8868-	72,509.80	72,509.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87255796
8878-	108,401.45	108,401.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	84977163
8912-	21,270.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,270.00	24539600
8918-	28,127.25	19,802.25	0.00	0.00	0.00	0.00	8,325.00	84981192
8920-	8,634,211.39	2,264,509.00	2,830,531.52	887,676.60	828,417.56	1,823,076.71	0.00	88749070
8957-	847,289.97	696,318.54	150,971.43	0.00	0.00	0.00	0.00	87232576
8958-	59,131.35	59,131.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22360915
8971-	8,120.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,120.89	61905757
8978-	93,480.93	93,480.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89951967
8980-	198,781.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	198,781.73	40818590
8995-	389,408.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	389,408.92	89379989
9026-	5,458.71	5,458.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	84465731
9035-	237,117.33	237,117.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88636783
9036-	1,962,674.22	0.00	921,496.12	73,616.52	412,994.67	348,500.22	206,066.69	24464147
9062-	50,994.08	50,994.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88363073
9091-	49,015.26	0.00	0.00	0.00	0.00	49,015.26	0.00	86596126
9143-	147,930.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	147,930.35	86578578
9155-	714,171.08	714,171.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0012055324453
9159-	454,761.65	454,761.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87541864
9173-	237,890.31	0.00	0.00	0.00	0.00	4,465.31	233,425.00	84489336
9181-	3,197,936.00	3,197,936.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22173500
9196-	168,537.37	52,807.75	37,498.19	78,231.43	0.00	0.00	0.00	24467447
9219-	60,160.61	60,160.61	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83112555
9222-	13,528.55	13,528.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87220532
9233-	17,016.08	17,016.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24464747
9248-	396,270.96	396,270.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83115002
9253-	422,207.23	422,207.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88168453
9262-	86,607.55	0.00	0.00	86,607.55	0.00	0.00	0.00	83189709
9298-	118,960.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	118,960.00	62942811
9351-	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	88148370
9432-	795,869.56	795,869.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88506442
9460-	124,261.83	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	124,261.83	85202826
9466-	488,536.66	488,536.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	70634737
9479-	204,678.98	204,678.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88132229
9484-	5,963,019.11	2,211,978.40	124,074.98	703,998.14	439,931.79	2,483,035.80	0.00	88357490
9486-	17,000.00	17,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83792556
9508-	82,570.08	82,570.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60507613
9518-	912,822.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	912,822.32	88223444
9526-	1,517,241.88	1,517,241.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89506139
9545-	24,542.79	24,542.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88700596
9547-	1,999,892.16	1,999,892.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85071426
9576-	551,462.76	551,462.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88119535
9594-	25,542.85	0.00	0.00	0.00	0.00	15,355.73	10,187.12	83310733

Cliente	Saldo	Sin Vencer	1 a 7 días	8 a 14 días	15 a 29 días	30 a 59 días	60 días o más	Teléfono
9610-e	1,039,850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,039,850.00	24288047
9611-	28,109.86	28,109.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27587779
9614-	29,611.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	29,611.88	61151169
9617-	374,338.01	335,338.03	38,999.98	0.00	0.00	0.00	0.00	83989119
9630-	51,088.33	51,088.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	86957800
9639-	104,441.42	0.00	104,441.42	0.00	0.00	0.00	0.00	62087592
9641-	7,054,842.00	6,806,031.35	248,810.65	0.00	0.00	0.00	0.00	88372905
9652-	259,308.82	259,308.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88713997
9663-	14,858.11	14,858.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	61355183
9682-	2,263,497.20	2,263,497.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	72085293
9687-	1,989,868.83	1,989,868.83	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87206454
9688-	1,570,028.50	1,381,110.62	188,917.88	0.00	0.00	0.00	0.00	70115288
9689-	48,966.78	48,966.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88700294
9700-	639,116.04	639,116.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88971974
9709-	932,461.42	932,461.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88692151
9721-	1,129,776.44	1,129,776.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88249593
9733-	52,189.20	52,189.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88479380
9734-	209,984.99	209,984.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24460184
9777-	890,497.22	890,497.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83838302
Totales Generales:	Saldo:	544,533,840.30	1 a 7 días	23,214,720.49	15 a 29 días	11,860,196.33	60 días o más	221,368,054.71
	Sin Vencer	250,181,235.72	8 a 14 días	10,115,763.34	30 a 59 días	27,793,869.71		