

**Universidad Latina de Costa Rica**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Escuela de Administración de Negocios**

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en**  
**Administración de Negocios con énfasis en Finanzas**

**Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado**  
**en recuperación de cuentas por cobrar mediante la tercerización de**  
**la cartera de crédito, en empresas del Área Metropolitana de Costa**  
**Rica, durante el primer semestre del 2022**

**Celenia Bolaños Sánchez**

**Heredia, 2022**

## **Facultad de Ciencias Empresariales**

### **Tribunal examinador**

Este proyecto titulado **Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar mediante la tercerización de la cartera de crédito, en empresas del Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer semestre del 2022.**, hecho por la estudiante **Celenia Bolaños Sánchez**, fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia, como requisito para optar por el grado académico de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas**.

---

**MBA. Edgar Alfonso López Gómez**  
**Tutor**

---

**MBA. Miguel Ángel Azofeifa Lizano**  
**Lector**

---

**MBA. Jonathan Salas Segura**  
**Representante de Rectoría**

## **Facultad de Ciencias Empresariales**

### **Consejo asesor**

Este proyecto titulado **Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar mediante la tercerización de la cartera de crédito, en empresas del Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer semestre del 2022**, hecho por la estudiante **Celenia Bolaños Sánchez**, fue aprobado por el Consejo Asesor de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia, como requisito para optar por el grado académico de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas**.

---

**MBA. Edgar Alfonso López Gómez**  
**Tutor**

---

**MBA. Miguel Ángel Azofeifa Lizano**  
**Lector**

---

**MBA. Jonathan Salas Segura**  
**Representante de Rectoría**

## DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, Celenia Bolaños Sánchez, con cédula de identidad número 4-0165-0423, declaro bajo fe de juramento, que conozco las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio. Por lo tanto, soy la autora del presente Trabajo Final de Graduación, modalidad proyecto; para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas de la Universidad Latina, Sede Heredia, y que el contenido de dicho Trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 22 de abril de 2022.



Celenia Bolaños Sánchez  
Cédula.: 4-0165-0423

## MANIFESTACIÓN SOBRE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, Celenia Bolaños Sánchez, con cédula de identidad número 4-0165-0423, exonera de toda responsabilidad a la Universidad Latina, Sede Heredia; así como al tutor y lector que han revisado el presente Trabajo Final de Graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas de la Universidad Latina, Sede Heredia; por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en él. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, Sede Heredia, a disponer de dicho Trabajo para uso y fines de carácter académico, y que pueda ser publicado en el sitio *web*; así como en el CRAI.

Heredia, 22 de abril del 2022.



---

Celenia Bolaños Sánchez  
Cédula.: 4-0165-0423

# CARTA DEL CRAI

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)  
Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros): Celenia Bolaños Sánchez

De la Carrera / Programa: Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas

Modalidad de TFG: Tesis

Titulado: Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar, mediante la tercerización de la cartera de crédito, en empresas privadas del Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer semestre del 2022.

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "AUTOR"), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "OBRA"). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "UNIVERSIDAD"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la OBRA, y el AUTOR, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la UNIVERSIDAD, por lo que el AUTOR haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. OCTAVO: El AUTOR concede a UNIVERSIDAD., el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD. puede, sin cambiar el contenido, traducir la OBRA a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. NOVENO: El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD puede conservar más de una copia de este envío de la OBRA por fines de seguridad, respaldo y preservación. El AUTOR declara que el envío de la OBRA es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. DÉCIMO: El AUTOR manifiesta que la OBRA y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la OBRA contiene material del que no posee los derechos de autor, el AUTOR declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a UNIVERSIDAD los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el AUTOR autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la UNIVERSIDAD utiliza la OBRA sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día 22 de abril de 2022 a las 8:00 am

Firma del estudiante(s):



4-0165-0123

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación, primeramente a Dios porque sin él no soy nada.

A mi hermana, Marlene, quien me inspiró para iniciar este viaje de búsqueda de conocimiento y aprendizaje.

A mi esposo Dennis, mis hijos Alejandro y Brandon, quienes me motivan diariamente para ser una mejor versión de mí misma en todos los aspectos de mi vida.

A Roberto Vargas, por su virtud de compartir su conocimiento de forma desinteresada y ser un apoyo constante.

A mi tutor MBA. Edgar Alfonso López Gómez, y a mi lector MBA. Miguel Ángel Azofeifa Lizano, por su guía en la elaboración de esta tesis.



## Contenido

Índice de tablas.....	15
Índice de Figuras .....	15
Introducción y propósito .....	1
Estado actual de la investigación .....	1
Introducción .....	1
Descripción .....	2
Antecedentes .....	2
Delimitación del tema .....	6
Aporte del investigador.....	6
Delimitación espacial.....	6
Delimitación temporal .....	7
Formulación del problema de investigación .....	7
Sistematización del problema.....	7
Objetivos del estudio.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos .....	8
Justificación del estudio de investigación .....	8
Justificación práctica.....	9
Justificación metodológica.....	9
Justificación teórica .....	10
Alcances y limitaciones de la investigación .....	11
Alcances de la investigación .....	11
Limitaciones de la investigación.....	12
Capítulo 2.....	14
Marco teórico y situacional.....	14
Marco situacional .....	15
Historia del crédito y la cobranza.....	15
Concepto de cobro.....	16
Concepto de crédito.....	16
Definición de cartera de crédito .....	17

Definición de empresa.....	18
PYMES.....	18
Categorización de PYMES en Costa Rica .....	19
Tercerización del proceso de cobro.....	19
Marco teórico de la investigación .....	20
Estudio de factibilidad.....	20
Impacto económico de la tercerización de cartera de crédito .....	21
Importancia de las políticas de crédito y cobro .....	22
Estructura organizacional de la empresa.....	22
Estudio financiero .....	23
Concepto de ingreso .....	24
Análisis de costos .....	24
Valor actual neto (VAN).....	25
Costo de capital .....	26
Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	26
Concepto de impuesto .....	26
Estudio de mercado .....	27
Estudio legal.....	27
<i>Outsourcing</i> como modelo de negocio.....	28
Concepto de outsourcing.....	28
Subcontratación en procesos de cobranza.....	28
Contrato de factoreo .....	29
Tipos de factoreo.....	29
Principales ventajas de la tercerización .....	30
Desventajas de tercerizar el proceso de cobro .....	31
Capítulo 3.....	32
Marco metodológico .....	32
Metodología .....	33
Definición del enfoque .....	33
Enfoque mixto.....	33
Enfoque cuantitativo y cualitativo .....	33

Diseño de la investigación.....	34
No experimental.....	34
Transversal o transeccional.....	34
Métodos de investigación utilizados .....	34
Método analítico .....	34
Método deductivo .....	35
Estudio de campo.....	35
Tipo de investigación .....	36
Investigación descriptiva .....	36
Investigación exploratoria.....	36
Investigación documental .....	36
Sujetos y fuentes de información .....	37
Fuentes primarias.....	38
Fuentes secundarias .....	38
Población y muestra .....	38
Población.....	38
Muestra .....	39
Tipos de muestreo .....	39
Muestreo aleatorio .....	39
Muestreo probabilístico .....	40
Cálculo de muestra .....	40
Operacionalización de variables.....	41
Primera variable estudio de mercado.....	41
Segunda variable: estudio organizacional.....	43
Tercera variable: estudio técnico .....	43
Cuarta variable: estudio legal.....	44
Quinta variable: estudio financiero.....	45
Instrumentos y técnicas de investigación .....	46
Cuestionario .....	46
Encuesta .....	46
Confiabilidad y validez .....	47

Confiabilidad.....	47
Validez de la investigación .....	48
Diagrama de Gantt .....	48
Capítulo IV.....	49
Análisis de resultados .....	49
Análisis e interpretación de resultados .....	50
Análisis de la primera variable estudio de mercado.....	50
Resultados de la encuesta aplicada.....	50
Ubicación geográfica de empresas encuestadas .....	51
Especialización actual del personal de cobro.....	52
Cantidad de personal asignado al Departamento de Cobro en empresas encuestadas .....	53
Rango promedio mensual de la cartera crediticia .....	54
Control actual de los días promedio de cobro en cartera .....	56
Estimación de montos promedio de saldos incobrables .....	57
Servicios subcontratados actualmente en la empresa .....	59
Percepción sobre la experiencia de tercerización de servicios .....	60
Disposición actual para tercerizar el proceso de cobranza .....	61
Principales aspectos a considerar para subcontratar el proceso de cobranza.....	62
Aceptación de servicios adicionales a incluir en el contrato .....	63
Recomendaciones sobre el proyecto .....	64
Análisis de la segunda variable estudio organizacional .....	65
Organigrama .....	65
Análisis de roles y responsabilidades de los colaboradores .....	65
Perfil y funciones del administrador .....	66
Perfil y funciones de la oficinista.....	67
Perfil y funciones del cobrador .....	68
Detalle de gastos por planilla .....	69
Análisis de la tercera variable: Estudio técnico .....	70
Ubicación del despacho .....	71
Tecnología operativa.....	71
Determinación de costos .....	72

Materiales y suministros .....	72
Gastos por servicios públicos.....	72
Adquisición de activos fijos.....	72
Análisis de la cuarta variable: el Estudio Legal .....	73
Constitución de la sociedad anónima.....	73
Inscripción como PYME.....	74
Inscripción como patrono ante la CCSS .....	75
Legislación tributaria .....	75
Impuesto sobre la renta .....	75
Póliza de riesgo del trabajo en Instituto Nacional de Seguros.....	76
Solicitud de patente comercial .....	77
Análisis de la quinta variable estudio financiero .....	78
Proyección de ingresos .....	78
Tarifas definidas por volumen de cartera.....	78
Ingresos proyectados.....	79
Proyección de costos.....	82
Capital de trabajo .....	83
Gastos legales.....	83
Depreciación de activos .....	84
Inversión inicial del proyecto.....	84
Costo de capital.....	84
Financiamiento del proyecto.....	85
Proyección de flujos financieros .....	86
Flujo de caja en escenario normal.....	86
Flujo de caja en escenario pesimista.....	88
Flujo de caja en escenario optimista .....	89
Interpretación gráfica de los resultados. ....	90
Análisis del valor actual neto .....	90
Análisis de la tasa interna de retorno .....	91
Análisis de índice de deseabilidad .....	92
Alfa de Cronbach .....	92

Capítulo V.....	94
Conclusiones y recomendaciones .....	94
Conclusiones y recomendaciones .....	95
Conclusiones primera variable estudio de mercado.....	95
Conclusiones generales del análisis de la primera variable .....	97
Conclusiones segunda variable estudio organizacional.....	98
Conclusiones generales sobre el análisis de la segunda variable.....	99
Conclusiones tercera variable estudio técnico .....	99
Conclusiones generales sobre el análisis de tercera variable.....	100
Conclusiones cuarta variable estudio legal.....	100
Conclusiones generales sobre el análisis de la cuarta variable .....	101
Conclusiones quinta variable estudio financiero .....	101
Conclusiones generales sobre el análisis de la quinta variable.....	102
Recomendaciones.....	102
Recomendaciones de primera variable: estudio de mercado .....	102
Recomendaciones de segunda variable: estudio organizacional .....	103
Recomendaciones de tercera variable: estudio legal .....	104
Recomendaciones de cuarta variable: estudio financiero .....	104
Recomendaciones generales .....	105
Bibliografía .....	105
Anexo 1. Guía para encuesta de mercado .....	108
Anexo 2. Formulario de inscripción como PYME.....	111
Anexo 3. Formulario para inscripción ante el Ministerio de Hacienda .....	113
Anexo 4. Formulario INS solicitud para póliza de riesgos del trabajo .....	115
Anexo 5. Formulario solicitud de patente comercial en Municipalidad de Heredia.....	118
Anexo 6. Alfa de Cronbach.....	120

## Índice de tablas

Tabla 1 Desglose de encuesta aplicada a empresas del GAM para el estudio de mercado .....	47
Tabla 2 Diagrama de Gantt .....	48
Tabla 3 Gastos por servicios profesionales .....	69
Tabla 4 Gastos por salarios .....	70
Tabla 5 Detalle de gastos por servicios públicos .....	72
Tabla 6 Detalle de activos fijos .....	73
Tabla 7 Tramos de impuesto de renta a salarios período 2022 .....	76
Tabla 8 Tramos de impuesto de renta anual para empresas período 2022 .....	76
Tabla 9 Detalle de tarifas establecidas por volumen de carteras de crédito .....	79
Tabla 10 Proyección mensual de contratos formalizados .....	80
Tabla 11 Proyección de ingresos en escenario normal .....	81
Tabla 12 Proyección de ingresos en escenario pesimista .....	81
Tabla 13 Proyección de ingresos en escenario optimista .....	82
Tabla 14 Detalle anual de costos fijos .....	82
Tabla 15 Cálculo del capital de trabajo .....	83
Tabla 16 Cálculo de gastos legales .....	83
Tabla 17 Detalle de depreciación de activos .....	84
Tabla 18 Detalle de inversión inicial .....	84
Tabla 19 Detalle costo de capital .....	85
Tabla 20 Detalle del cálculo de financiamiento .....	85
Tabla 21 Flujo de efectivo en escenario normal .....	87
Tabla 22 Flujo de efectivo en escenario pesimista .....	88
Tabla 23 Flujo de efectivo en escenario pesimista .....	89

## Índice de Figuras

Figura 1 Ubicación geográfica de la empresa .....	51
Figura 2 Especialización el personal actual en el área de cobranza de la empresa .....	52
Figura 3 Cantidad de personal actualmente en el área de cobro .....	53

Figura 4 Rango promedio mensual en la totalidad de cartera de crédito.....	55
Figura 5 Control de días promedio de cobro en cartera.....	56
Figura 6 Estimación de saldos incobrables.....	57
Figura 7 Servicios subcontratados actualmente en la empresa.....	59
Figura 8 Percepción sobre experiencias previas en servicios tercerizados.....	60
Figura 9 Disposición a subcontratar la administración de la cartera crediticia .....	61
Figura 10 Aspectos adicionales a considerar para tercerizar la cartera de crédito .....	62
Figura 11 Aceptación de propuestas adicionales como valor agregado .....	63
Figura 12 Organigrama.....	65
Figura 13 VAN .....	90
Figura 14 TIR.....	91
Figura 15 Índice de deseabilidad .....	92



# **Capítulo 1**

## **Introducción y propósito**

## **Estado actual de la investigación**

A continuación se presenta el estado actual de la investigación para dar a conocer el tema propuesto y la presentación de la información recopilada durante la elaboración del estudio de factibilidad propuesto.

### ***Introducción***

El presente trabajo conlleva un análisis de la viabilidad de la tercerización del proceso de cuentas por cobrar. Considerando que la tercerización o subcontratación es una práctica en auge, donde las empresas o corporaciones contratan a una empresa especializada para que lleve a cabo actividades que normalmente desarrolla la propia entidad o corporación, este proceso se realiza con el objeto de reducir costos y que la actividad sea realizada por profesionales en ese campo.

Para que la estructura financiera tenga solidez, se tendrá que enfocar en la cartera crediticia, pues precisamente las cuentas por cobrar representan el activo corriente que permite convertirse en efectivo logrando el presupuesto de ingresos proyectado; esto se consigue implementando controles efectivos que garanticen un seguimiento debido y oportuno del cobro; de forma que se logre una gestión exitosa en este aspecto.

Comenta Salas, (2019) en cuanto a la importancia de las cuentas por cobrar:

La rotación de cuentas por cobrar evalúa la velocidad con que son transformadas a efectivo las ventas netas a crédito. Esta razón mide el número de veces que se cobran los saldos de clientes durante el período. Una alta rotación expresa que las cuentas de clientes son cobradas muy rápidamente, lo cual denota una gran liquidez en ellas. Una baja rotación señala que los saldos son convertidos a efectivo muy lentamente, lo que da un carácter poco líquido a esas cuentas. Por lo tanto, la rotación de las cuentas por cobrar determina el grado de liquidez que poseen las cuentas de clientes. (p.64)

Lo anterior, claramente evidencia que la recuperación efectiva de las cuentas por cobrar está estrechamente relacionada con la liquidez, siendo este concepto vital en el ámbito financiero y determinante para lograr la rentabilidad proyectada.

En la actualidad, precisamente por la necesidad de una recuperación eficiente de las cuentas por pagar, surge la propuesta de tercerizar el servicio de cobro de forma que la organización, se desentienda del proceso y disminuya los costos del mismo. “En un sentido amplio el *outsourcing* consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización”. (Del Peso, 2003.p.5)

El término en inglés *outsourcing*, se refiere a la tercerización de cualquier proceso y como describe el autor siempre debe estar acorde con los planteamientos de la empresa y las estrategias establecidas para optar por ceder esa parte de la administración. Queda claro que deben negociarse todos los factores económicos previamente y las condiciones bajo las cuales se implementará; principalmente porque las cuentas por cobrar, que es el tema analizado, de modo que las ventajas que ofrece este modelo de negocio, sean aprovechadas al máximo.

### ***Descripción***

El tema por desarrollar en esta tesis es realizar un estudio de factibilidad sobre comportamiento e interés en tercerizar cartera crediticia de empresas privadas, que consiste principalmente en analizar si es viable ofrecer un servicio de asesoramiento en cobro especializado, por medio de servicio tercerizado del proceso completo; de forma que favorezca una recuperación eficiente de las cuentas por cobrar y que permita la reducción de costos y agilice el retorno de lo facturado mediante ventas a crédito, según las condiciones comerciales y crediticias que se hayan pactado inicialmente con los clientes, de forma que genere impactos directos en el flujo de efectivo de la organización.

### ***Antecedentes***

A continuación, se desarrollan los antecedentes de tesis nacionales en relación con el tema propuesto:

Como primer antecedente, se encuentra la investigación desarrollada por Sánchez (2015) para optar por el título de Licenciatura en Derecho. Este se titula *El documento de crédito a la luz de la Ley de Cobro Judicial*. Teniendo como objetivo general determinar si es posible que los casos declarados inadmisibles, por causa de errores en el documento base, sean los causantes en gran medida del congestionamiento actual de los procesos, y adicionalmente otros objetivos como analizar el documento de crédito presentado en los procesos de cobro judicial y determinar cuáles son los documentos que se deben presentar, cuáles son sus características y requisitos a cumplir (p.14) Se menciona como metodología de análisis investigar y recopilar información sobre tipos de documentos de crédito y estadísticas del Poder Judicial. Obteniendo como

principales conclusiones: La importancia y características de los documentos de crédito, información relevante de estadísticas de procesos inadmisibles del Poder Judicial y sobre todo el uso correcto de los documentos de crédito en un proceso legal. Derivado de lo anterior, esta investigación es un gran aporte a mi planteamiento, sobre todo porque dentro del proceso de cobranza, es primordial conocer sobre el uso de títulos ejecutivos de cobro, ya que son estos quienes minimizan el riesgo de pérdida en caso de impago y que deba resolverse por la vía judicial.

Otro antecedente, se muestra en la investigación desarrollada por Ävaloz (2019) para optar por el Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo. Se titula *Análisis de la viabilidad del negocio de fotografía profesional colaborativa en San José durante el primer semestre del 2019 y propuesta de modelo de negocios*. Teniendo como objetivo general Análisis de la viabilidad del negocio de fotografía profesional colaborativa en San José durante el primer semestre del 2019. Con los siguientes objetivos específicos: Identificar el perfil de cliente para el negocio, definir el plan de acción del negocio, establecer la plataforma digital del negocio y por último plantear la línea gráfica y manual de marca. (pp.12-13) Se menciona como metodología utilizada las técnicas de investigación válidas para determinar la viabilidad del modelo de negocio que plantea el proyecto. Se obtienen como principales conclusiones las siguientes: La aplicación se diseñará de forma escalable según incrementa la oferta, se requerirá la búsqueda de inversores así como pautas publicitarias. Esta investigación permite evidenciar cómo es el proceso para emprender un modelo de negocio en Costa Rica y requerimientos generales en diversos estudios. Si bien el tema propuesto es diferente, ambos son estudios de factibilidad.

Como tercer antecedente, se presenta la investigación desarrollada por Portuguesez (2013) para optar por el título de Licenciatura en Derecho. Se titula *La intermediación financiera de las sociedades anónimas de capital abierto, inscritas en Costa Rica*. Teniendo como objetivo general determinar si en efecto las Sociedades Anónimas de Capital abierto inscritas en Costa Rica, pueden hacer intermediación financiera, sin requerir de toda la regulación normativa y aplicada por la SUGEF, entidad que supervisa dicha intermediación financiera. (p.9). Se propone como metodología el método dogmático, según las estructuras jurídicas y la regulación

legal sobre intermediación financiera. Dado que esta investigación expone ampliamente el tema de sociedades anónimas y su regulación, será de gran beneficio pues el proyecto de tercerización se basa en la creación de una sociedad anónima para brindar el servicio de asesoramiento y todos los datos contenidos en esta tesis, aportan el conocimiento técnico sobre el tema.

Como siguiente antecedente, se presenta la investigación desarrollada por Yin (2013) para optar por el título de Licenciatura en Derecho. Se titula *Descuento de facturas en el sistema bancario costarricense, mecanismos de transmisión, dificultades prácticas e impacto del ente regulador*. Teniendo como objetivo general proponer un análisis de manera exhaustiva de la figura del descuento de facturas en el Sistema Bancario Costarricense, tanto en banca pública como privada. (p.8) Se menciona como metodología el método investigativo, descriptivo y analítico de la legislación local e internacional así como su aplicación, mediante entrevistas a funcionarios del mercado financiero. Como principal conclusión destaca la importancia y auge del descuento de facturas como instrumento financiero y la descripción detallada de este proceso tomando en cuenta las diversas aristas que les rodean. Al ser una investigación basada en el contrato de descuentos de facturas y todos sus alcances, servirá como referencia para la implementación de esta herramienta, permitiendo conocer el enfoque desde el punto de vista bancario, pero que sin duda ampliará los conocimientos al respecto.

Como último antecedente nacional, se menciona la investigación desarrollada por Carvajal (2014) para optar por el título de Licenciatura en Derecho. Se titula *Titularización de flujos futuros: Derechos de pago diversificados. Estudio a la luz de la legislación costarricense*. Propone como objetivo general analizar a la luz de la legislación costarricense, la figura de titularización de flujos futuros en la modalidad de pagos diversificados, con especial énfasis en los riesgos y obligaciones asociadas a la entidad originadora. En lo concerniente a objetivos específicos plantea: determinar el contenido y naturaleza principal de las titularizaciones, establecer la legislación aplicable en sociedades de propósito especial e implicaciones fiscales y las prácticas y recomendaciones de este instrumento contractual. (p.3) Se utilizó la metodología cualitativa, analizando el derecho de fondo desde el punto de vista de análisis doctrinario y normativo. El aporte de esta investigación al proyecto son las alternativas que eventualmente están disponibles como formas de financiamiento para transformar activos a efectivo, mediante

titularización, por ejemplo el fideicomiso, por lo que siendo un proyecto a emprender que requiere una inversión económica, estas nuevas herramientas financieras son de gran interés.

En lo referente a antecedentes internacionales, a continuación se desarrollan:

Como primer antecedente internacional se menciona la investigación desarrollada por Robledo (2014) para optar por el título de Maestría en Economía y Negocios. Bajo el título *La tercerización/Outsourcing como estrategia organizacional: Revisión del estado del arte*. Propone como objetivo general establecer los elementos claves que se han incorporado a la tercerización como estrategia organizacional durante un periodo de diez años (2004-2013), con el propósito de analizar su evolución y desarrollo desde una perspectiva académica. En lo relativo a objetivos específicos plantea: Explorar el estado del arte del marco conceptual de la tercerización como estrategia organizacional, Identificar los elementos claves que se han incorporado al estudio de la tercerización en el periodo comprendido entre 2004-2013 e identificar los elementos claves que se han incorporado al estudio de la tercerización en el periodo comprendido entre 2004-2013 (p.19) La metodología empleada se basó en 4 fases: revisión bibliográfica de marco conceptual, revisión bibliográfica sobre tercerización, análisis cualitativo y cuantitativo y estructura de aspectos destacados de autores en tercerización en el marco organizacional. En cuanto a las principales conclusiones; destaca eficacia de la tercerización como estrategia para reducción de costos y mejora en la competitividad, así como su función de valor agregado para una organización en términos comerciales. Esta investigación es de suma relevancia, ya que proporciona un amplio estudio sobre la tercerización como estrategia comercial y sus alcances. Por su similitud con mi proyecto facilita información técnica y bibliográfica de gran utilidad.

Otro antecedente internacional es la investigación desarrollada por Romero (2015) para optar por el título Profesional de Abogado. Bajo el título *La tercerización de servicios y la razón por la que afecta negativamente a la funcionalidad de los derechos laborales*. Propone como objetivo general conocer la razón por cual la tercerización de servicios afecta de forma negativa en la funcionalidad de los derechos –individuales y colectivos- de los trabajadores de las empresas tercerizadoras en el Perú. En lo relativo a objetivos específicos plantea: Conocer la razón por cual la tercerización de servicios afecta de forma negativa en la funcionalidad de los

derechos –individuales y colectivos- de los trabajadores de las empresas tercerizadoras en el Perú, conocer el tratamiento legal de la participación sindical en los procesos de tercerización, según el ordenamiento nacional y conocer el tratamiento legal de la tercerización o descentralización productiva en el Derecho Comparado. (p.27). La metodología empleada se basó en el enfoque cualitativo, mediante la observación y análisis de causas que indican la tercerización y afecta los derechos de los trabajadores. En lo relativo a las principales conclusiones, está la importancia de que el derecho no es exento a la globalización en cuanto a puestos de trabajo, que la tercerización es una forma válida como estrategia comercial sin afectar derechos de patronos y trabajadores. En relación con lo mencionado anteriormente, esta investigación aporta información sobre una perspectiva diferente de la tercerización, como es la legislación relativa a los derechos laborales, lo que definitivamente deberá considerarse en caso de que el estudio de factibilidad sea positivo.

### **Delimitación del tema**

A continuación se delimitan factores relevantes en el presente estudio:

### ***Aporte del investigador***

El aporte para esta investigación, es la recopilación, exposición y análisis de los datos obtenidos en el transcurso del desarrollo del trabajo, con un enfoque específico en determinar si es factible o no implementar la tercerización del proceso de cobro de carteras de crédito, así como la validación del impacto financiero que podría lograrse con un nuevo modelo de negocio para la organización.

Es importante mencionar que de los resultados obtenidos, se planteará el procedimiento a seguir así como los alcances completos del estudio realizado, de forma que quede una guía para este tipo de emprendimientos.

### ***Delimitación espacial***

Con respecto a la delimitación espacial, abarcará compañías ubicadas en el Área Metropolitana de Costa Rica, en organizaciones preferiblemente con una estructura administrativa ya establecida y consolidada.

### ***Delimitación temporal***

La investigación completa se realizará en el transcurso del primer cuatrimestre del año 2022, lapso de tiempo en el que se desarrollará la búsqueda de información y posteriormente el análisis respectivo.

### **Formulación del problema de investigación**

A continuación se formula el siguiente problema, ¿Qué tan factible es la implementación de un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar, mediante la tercerización de la cartera de crédito, de empresas privadas en el Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2022?

Surge la necesidad de identificar la factibilidad del estudio y su posible implementación, así como su efecto directo en aspectos financieros, rentables y de liquidez, y da una respuesta que justifique los pasos siguientes.

### **Sistematización del problema**

Una vez desarrollada la sistematización de problema, surgen nuevas interrogantes relacionadas con los objetivos específicos y que podemos resumir de la siguiente forma:

1. ¿Qué tanta apertura mantienen actualmente las organizaciones con respecto al modelo de negocio subcontratación?
2. ¿Cuál es exactamente el impacto financiero que generará el proceso de tercerización de la cartera crediticia para una empresa?
3. ¿Qué otros factores tendrían que considerarse para concluir que es factible la idea en aspectos legales, laborales, etc.?
4. ¿Cuáles son los requerimientos a considerar para demostrar que la tercerización del proceso de cobro, mejorará los procedimientos actuales que ya mantiene la compañía en estudio?



## **Objetivos del estudio**

Se presentan a continuación los objetivos planteados para esta investigación y que servirán como guía para el desarrollo respectivo:

### ***Objetivo general***

Determinar la factibilidad de la implementación de un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar, mediante la tercerización de la cartera de crédito, de empresas privadas el Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2022.

### ***Objetivos específicos***

- Realizar un estudio de mercado donde se determine la demanda potencial de empresas y el perfil de cliente estratégico.
- Desarrollar un estudio organizacional que identifique la estructura organizativa óptima.
- Elaborar un estudio técnico que determine los requerimientos técnicos, logísticos y de inversión que sean idóneos.
- Realizar un estudio legal que identifique los requerimientos de funcionamiento, legales y tributarios requeridos para la implementación de un negocio.
- Desarrollar un estudio financiero para determine la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

## **Justificación del estudio de investigación**

Siendo que la justificación de un proyecto “Señala el para qué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”. (Hernández, 2018.p.45). Se expondrá a continuación sobre la relevancia del tema seleccionado y su impacto en el ámbito financiero. Ampliando los conceptos relacionados y profundizando en la teoría disponible sobre el presente estudio.

Es por este motivo que a continuación se desarrollarán las justificaciones correspondientes:

### ***Justificación práctica***

Esta investigación, principalmente procura determinar la viabilidad de implementar un servicio de administración de carteras de crédito, ofreciendo a los clientes un asesoramiento especializado en este campo y que puedan garantizarse resultados efectivos y sobre todo que representen un valor agregado y un alto grado de rentabilidad, haciendo referencia a las ventajas y desventajas que ofrece este tipo de consultorías. Todo lo anterior derivado de la búsqueda actual de las diversas organizaciones para mejorar la recuperación y manejo de las cuentas por cobrar.

Una vez que se efectúen los diversos estudios, técnico, legal, financiero, etc. será posible establecer si el proyecto es factible y con qué recursos económicos deberá contarse para iniciar el emprendimiento y en qué plazos se tendrían un retorno de la inversión. Así como definir la propuesta que se ofrecerá y los procedimientos que se establecerán como políticas iniciales y a la vez que resulte atractiva a los clientes potenciales que se tendrán eventualmente.

El hecho de que en la actualidad la mayor cantidad de facturación de las compañías, sin importar el sector, es bajo la condición de crédito, hace que sea necesario maximizar la recuperación y alcanzar los objetivos financieros de forma que se cumplan también los presupuestos determinados por la administración y acordes con la realidad empresarial.

### ***Justificación metodológica***

Dado que el modelo de investigación, según comenta Hernández (2019)

Toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. Pero para comenzar un análisis se necesita primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta. Por ello, antes que cualquier otra cuestión vamos a revisarlas en términos generales, para que se conozcan y se sepa qué las caracteriza; y luego, se va a profundizar en ellas. Así, cuando se deba

realizar una investigación se podrá elegir la más adecuada de acuerdo a las circunstancias. (p.4)

Lo anterior, muestra la necesidad de analizar la actualidad relacionada con el problema planteado, siendo el riesgo crediticio una preocupación constante para las empresas y que por lo complicado de la crisis económica actual, tanto a escala local como internacional, puede incrementar las pérdidas financieras por una deficiente administración de las cuentas por cobrar o por efectos indirectos.

Por ejemplo, El Semanario Universidad publicó en su sitio *web* <https://semanariouniversidad.com>, en abril del 2021, “El Banco Central de Costa Rica (BCCR) informó que, durante el 2020, el sistema financiero nacional (SFN) enfrentó un incremento en los riesgos de crédito y de mercado producto de los desequilibrios ocasionados por la pandemia del COVID-19 en la economía y el desbalance fiscal del país.” Plasmando la realidad que se vive actualmente en el país en relación con el riesgo crediticio, producto de la pandemia y que definitivamente muestra la necesidad de buscar opciones por parte de las organizaciones, para minimizar el riesgo en sus cuentas a crédito.

### ***Justificación teórica***

Para plantear una propuesta, que representa un cambio en el modelo de negocio, como es el ceder la administración de las cuentas por cobrar mediante *outsourcing*, el estudio de factibilidad de esta investigación requiere de un amplio análisis de factores financieros y legales principalmente, pero también tomar en cuenta otros enfoques como la parte laboral, ambiental, etc. De forma que en lo relativo a la importancia del control en el proceso de cuentas por cobrar y su relación directa con el ámbito financiero, Griffin (2011) comenta:

El control financiero incluye administrar la deuda de la organización para que no se vuelva excesiva, asegurarse de que la empresa tenga siempre suficiente efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones, pero que no tenga exceso de efectivo en una cuenta de cheques, y asegurarse de que las cuentas por cobrar sean cobradas y las facturas se paguen de manera oportuna. En muchas formas, el control de los recursos financieros es el área más importante, debido a que dichos recursos están relacionados con el control de todos los demás recursos en una organización. (p.650)

Dejando claro la prioridad que debe darse dentro del seguimiento financiero a la cartera de crédito para fomentar una recuperación eficiente que permita un retorno óptimo de los recursos, que podemos establecer como estrategia de negocio, buscar una opción especializada en esta área como es la tercerización de servicios outsourcing en su término en inglés.

Sobre este concepto Griffin (2011) expresa:

*Outsourcing* Otra innovación para mejorar la calidad es el *outsourcing*. Este es el proceso de subcontratar servicios y operaciones con otras empresas que pueden desempeñarlos en forma más barata o mejor. Si una empresa desempeña todos y cada uno de sus servicios y operaciones administrativas y de negocios, es casi seguro que estará haciendo al menos algunos de ellos en forma ineficiente o de baja calidad. Si esas áreas se pueden identificar y subcontratar, la empresa ahorrará dinero y obtendrá un servicio u operación de mayor calidad. (p.698)

Lo anterior, define claramente la importancia de analizar la tercerización de un servicio, con respecto a la calidad y a la necesidad de bajar costos mediante la tercerización de algunos procesos y cederlos profesionales especializados. Es por este motivo, que se busca en esta investigación demostrar que el estudio de viabilidad puede representar esa propuesta accesible para las empresas que deseen incrementar la calidad, rentabilidad y eficiencia en la recuperación de sus ventas a crédito así como la administración total de su cartera de clientes.

### **Alcances y limitaciones de la investigación**

En este apartado se detallará los alcances y limitantes que se han considerado dentro de la presente investigación y que podrían ser de interés dentro de la elaboración de dicho estudio.

### **Alcances de la investigación**

A continuación se desarrollará lo correspondiente a los alcances de la investigación:

- Se procura demostrar mediante la investigación del tema, si es factible emprender un servicio de asesoría en administración subcontratada de la cartera crediticia de empresas que buscan alternativas para mejorar este proceso, claramente basándose en una relación ganar-ganar, de forma que ambas partes, logren cumplir con sus objetivos planteados y con sus expectativas económicas.

- Por otra parte, se espera poder demostrar el crecimiento que presenta el outsourcing como modelo de negocio, su impacto actual en las organizaciones y que provecho representa dentro del estudio propuesto, como valor agregado para que sea la herramienta principal que estimule la contratación en vistas de una estrategia que conlleve rendimientos financieros y administrativos. Para esto se tienen disponibles gran cantidad de estudios previos, publicaciones actuales sobre el auge que se está presentando tanto en Costa Rica como a nivel global, permitiendo que se cuente con evidencia de los excelentes resultados que pueden obtenerse.
- La propuesta de esta investigación está direccionada a empresas con una cartera crediticia que amerite los servicios de tercerización, para buscar una mejora en la recuperación y que cuenten con una estructura administrativa y financiera sólida que respalde la inversión.
- Este estudio procura evidenciar cuáles son las principales ventajas que pueden ofrecerse y que resulten atractivas como estrategias de negocios, así como también prever distintos aspectos que puedan considerarse como riesgosos o como oportunidades de mejora dentro del planteamiento inicial.
- Una vez concluido el estudio, se espera contar con toda la información relevante en temas financieros, legales, técnicos, etc. relacionado con el tema planteado, así como los objetivos propuestos, que permitan una toma de decisiones acertadas pero principalmente que aporten claridad en cuanto a la propuesta y que permitan si es factible, emprender un negocio que resulta rentable y proporcione a sus inversores los rendimientos necesarios.

### **Limitaciones de la investigación**

En este apartado, se de mencionan las principales limitaciones que podría surgir en el transcurso de la investigación y que podría afectar los resultados finales del estudio de factibilidad propuesto:

- El periodo a desarrollar es corto y se tiene disponible gran cantidad de información, teniendo que considerar diversos factores que influyen y por lo tanto podría darse un análisis inapropiado u obviar información que resulte relevante.

- Se podría complicar el estudio de mercado, en cuanto a la accesibilidad de las empresas para brindar información sobre su interés para tercerizar servicios o en cuanto a la dimensión de sus cuentas por cobrar, por ser temas sensibles en el área administrativa.
- Siendo que el principal objetivo del proyecto, es identificar la viabilidad financiera, podría no omitirse algún dato de suma importancia que posteriormente afecte el estudio financiero y de forma indirecta afecte la toma de decisión final en cuanto a si procede o no la puesta en marcha de la propuesta.
- El tema legal de esta investigación, es muy amplio, pues deberá partirse incluso desde la conformación de una sociedad anónima para ofrecer el servicio, así como considerar el tema de contrataciones laborales y lo que gastos que esto conlleva, haciendo que se requiera destinar mucho tiempo solamente a este factor, pudiendo afectar la búsqueda de otro tipo de información que resulte también relevante.
- En la parte financiera, los costos que sean contemplados durante el período de estudio, podrían incrementar posteriormente, afectando desde el punto de vista financiero la implementación del proyecto en dado caso que se determine que el estudio de factibilidad sea positivo.
- Por la cantidad de estudios relacionados meramente en aspectos técnicos, financieros y legales, podría no disponerse de tiempo para analizar aspectos de marketing que quedaría realmente en un segundo plano, pero que para efectos de implementación del modelo de negocio, es importante determinarlo en cuanto a posibles costos y como estrategia comercial.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico y situacional**

## **Marco situacional**

El presente capítulo del marco situacional y teórico de la investigación, define de forma concreta y precisa los aspectos importantes para desarrollar el trabajo y fundamentar la propuesta planteada. Según Ortiz-García, J. M. (2006):

A este apartado corresponden las preguntas ¿Dónde ubico mi investigación? y ¿En qué periodo de tiempo la ubico?, y se refiere en primer lugar a la descripción general de las características del contexto donde se desarrollará el estudio, pudiendo ser por ejemplo, una organización, una dependencia, un grupo social específico, una comunidad o un barrio o vecindario determinado (p.534).

Por lo que se aborda ampliamente el tema a investigar, desde el punto de vista histórico y de ubicación, bajo la perspectiva de los diversos estudios situacionales y metodológicos relacionados, por ejemplo el estudio comercial, legal, financiero, etc. de forma que se sustente la información expuesta y se incrementen los conocimientos necesarios para lograr cumplir con los objetivos propuestos y facilitar la toma de decisiones en cuanto a la factibilidad del estudio.

El principal fundamento será la diversa bibliografía disponible sobre los temas relacionados como outsourcing en carteras de clientes de crédito de empresas ubicadas en la Gran Área Metropolitana (GAM), mediante citas y referencias bibliográficas, así como también en otras fuentes que respalden la importancia de la presente investigación y que valide una posible implementación de la propuesta bajo antecedentes válidos.

## **Historia del crédito y la cobranza**

A lo largo de la historia el cobro ha existido en las diversas etapas de las culturas y sus economías, de igual forma que otros procesos han evolucionado, el proceso y técnicas de cobranza ha adoptado nuevas facetas y estrategias siempre en búsqueda de hacerlo cada vez más práctico y eficiente.

Según Morales y Morales (2014): El crédito se ha usado a lo largo de la historia como una herramienta diversa. En la época helénica, el crédito lo ocupaban los comerciantes y los negociantes para crecer sus empresas; durante la época de los romanos, los usureros se apoderan de las tierras de los campesinos cuando estos no pagaban sus diferentes deudas; en los siglos XIX y XX se usó el crédito para reactivar la economía (p.2).



Se evidencia de lo anterior, que el uso del crédito se ha diversificado en el tiempo, demostrando su efectividad para realizar todo tipo de negocios, sin importar la índole y que posteriormente se requiere del proceso de cobro para hacer efectiva la recuperación de lo adeudado, necesitando tanto en el crédito como en el cobro de una especialización para obtener los mejores resultados.

### **Concepto de cobro**

Será de suma importancia en esta investigación, siendo que el principal objetivo es analizar la viabilidad de implementar un despacho externo a las empresas, que asuma el proceso de cobranza, dejar claro este término y su efecto directo en el resto del análisis realizado.

Entendiéndose por cobranza el “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” (Morales y Morales, 2015.p23). Y queda claro que dentro de las múltiples tareas de la administración financiera, la cobranza representa un rubro sumamente importante y al cual la mayoría de las organizaciones destinan gran parte de los recursos precisamente por la relevancia que mantienen en aspectos financieros.

Se hace necesario entender, que una ejecución deficiente de la cobranza, afectará todos los indicadores financieros, pues el riesgo en temas de cartera es alto si no se toman decisiones acertadas, tanto así que “La ineficiencia de una empresa en la convertibilidad a efectivo de sus cuentas por cobrar puede conducirla a problemas financieros y, en casos extremos a la quiebra. (Morales y Morales, 2015.p144).”; quedando en entendido que no se podrá subestimar el tema del cobro y que la supervisión debe ser exhaustiva y principalmente basada en cumplimiento de objetivos así como acorde con los presupuestos que hayan sido previamente establecidos para quien administre el proceso de recuperación.

### **Concepto de crédito**

El término crédito está totalmente enlazado al proceso de cobro, pues generalmente las organizaciones suelen mantener ambos temas a cargo de un mismo departamento o encargado, pues en la administración de cartera un aspecto depende totalmente del otro, es decir, según las condiciones en que se pacte el crédito definirá cómo debe ejecutarse el cobro de cada venta efectuada, manteniendo las mismas políticas.

El crédito mantiene un papel protagónico en cuanto al proceso de venta, siendo que “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”, (Morales y Morales, 2015.p23)., siendo que la posibilidad de habilitar ventas a crédito favorece el consumo y presenta un panorama atractivo para los clientes, pues no deben disponer de pagos de contado, sino que los pueden programar acorde con su flujo de efectivo y bajo condiciones favorables para sus intereses. En la actualidad, la alta competitividad hace que las compañías utilicen la facilidad del crédito como una herramienta para atraer nuevos clientes y para fidelizar los que ya forman parte de su cartera, siendo este un valor agregado que el área comercial puede potencializar como estrategia.

“El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda de un producto. En consecuencia, el grado en el que el crédito logre promover la demanda dependerá de qué otros factores se estén empleando”, (Wachowicz y Van Horne, 2010. p.250). Derivado de lo anterior, se reafirma lo expuesto en cuanto a la trascendencia del crédito a la hora de desarrollar un modelo de negocio sea nuevo o ya existente y que no podría obviarse por los efectos negativos que conlleva el no adaptarse a las necesidades del mercado actual.

### **Definición de cartera de crédito**

Se entiende como cartera de crédito de una empresa, al total de clientes activos que realizan compras periódicas y que utilizan la forma de pago de crédito según el plazo que se les haya otorgado.

“Una actividad fundamental es la prevención, a través del conocimiento mejor de los clientes, y teniendo cuidado especial en el otorgamiento de créditos, para que la administración de la cobranza sea eficiente”, (Morales y Morales, 2015.p144). Se puede decir entonces, que el seguimiento y análisis del portafolio de clientes marcará la diferencia en el éxito que pueda alcanzarse en cuanto a mantener una cobranza sana y eficaz, lo que a corto y largo plazo representará finanzas estables.

Es importante mencionar que en lo relacionado con temas de administración de cartera, el conocer la situación financiera de los clientes, así como del mercado, hace que se pueda minimizar el riesgo de impago, ya que si se logra anticipar una crisis interna en un cliente y se toman medidas de contención a tiempo, disminuye el riesgo y se evitan pérdidas económicas e

incluso el tener que utilizar medidas extremas como cobros legales, que conllevan gastos adicionales y lapsos extensos para ver resultados.

## **Definición de empresa**

El propósito final de este Trabajo Final de Graduación es convertirlo en una realidad y crear una empresa que aprovechando este estudio lo desarrolle y lo haga crecer. Se cuenta con experiencia en el campo del crédito y cobro y la oportunidad de conjuntar socios que aporten a la nueva empresa, la idea es crear una PYME y con soporte técnico y financiero, crecer y generar empleo. El cliente principal de la propuesta planteada son empresas ubicadas en la GAM, entiéndase con ubicación en los cantones centrales de San José, Heredia, Cartago y Alajuela.

“Se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, (Antón, 2011. p.9)., el término se refiere a organizaciones con diversos enfoques en cuanto a sus actividades e intereses, siendo para este estudio, de interés aquellas compañías que dentro de sus procesos internos cuenten con carteras de crédito estructuradas y que tengan interés en adoptar un nuevo modelo de negocio, y que consiste en ceder la administración respectiva mediante la tercerización o subcontratación.

## **PYMES**

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), define a las PYMES bajo el siguiente concepto:

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). (PYMES Costa Rica, 2021).

Las PYMES representan clientes potenciales, sobre todo las medianas empresas, que ya sean organizaciones consolidadas en el mercado costarricense y que tengan interés en nuevas alternativas para agilizar o mejorar el proceso de cobro de su facturado diario.

### **Categorización de PYMES en Costa Rica**

En cuanto a los parámetros establecidos por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), para definir las categorías de PYMES según ciertas variables, se establece de la siguiente forma:

El tamaño se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos.

Dependiendo del resultado de dicha fórmula, la empresa se clasifica como:

- Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- Pequeña empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35.
- Mediana empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100. ). (PYMES Costa Rica, 2021)

Esta referencia es de gran utilidad a hora de establecer los parámetros para definir cuál empresa cumple con las características idóneas para ofrecer el servicio de administración de cartera y por ende con el respaldo financiero necesario para justificar la inversión de tiempo y recursos para presentar una oferta de prestación de servicios.

### **Tercerización del proceso de cobro**

Como parte de los cambios en el mercado local e internacional, el tema de tercerización o subcontratación para procesos específicos, mantiene un auge en la actualidad, principalmente por los beneficios financieros y productivos que representan el adoptar este modelo de negocio, dentro de las empresas.

Dentro de los principales procesos por considerar para tercerización, se encuentra la cesión de la cartera crediticia y es donde surge la idea de implementar una propuesta para asumir

esa tarea mediante una oficina especializada en recuperación, que permita a ambas partes obtener un beneficio económico mediante esta alianza estratégica.

Wachowicz y Van Horne, (2010) aseguran:

Al igual que sucede con la subcontratación de cualquier función, el asunto con frecuencia se reduce a una pregunta de competencia central. Cuando no se cuenta con la competencia interna o ésta es ineficiente, la decisión – incluso en compañías grandes- puede ser contratar el servicio de una empresa externa. En las compañías medianas o pequeñas, el crédito y la cobranza suelen ser actividades muy costosas para efectuarse internamente. (p.263)

Se hace evidente entonces, que subcontratar un asesor externo para administrar la cartera de crédito se cada vez más común, porque ha demostrado que se pueda hacer esa gestión de forma más efectiva y que de paso aumenta la venta y se disminuyen los gastos.

### **Marco teórico de la investigación**

A continuación se amplían los principales conceptos presentes en esta investigación, con base en los objetivos planteados y el objeto de estudio que se ha definido, de forma que la información expuesta facilite la comprensión del tema y adicionalmente se cuente con un respaldo teórico para cada aspecto mencionado.

Los datos mencionados en este capítulo se sustentan de libros, estudios previos, artículos, etc. y del conocimiento adquirido al analizar la información recopilada. Ofreciendo puntos de vista de diversos autores, que enriquecen la investigación y que facilitan el análisis de la información obtenida.

### **Estudio de factibilidad**

Siendo que esta investigación se enfoca en determinar, si es factible la propuesta de emprender un modelo de negocio basado en la atracción de clientes, interesados en ceder la administración de su cartera crediticia, mediante un contrato de tercerización de servicios, se hace fundamental comprender la relevancia del estudio general de factibilidad, el cual conlleva otros estudios adicionales que se explican eventualmente.

Según Torres (2014):

Análisis del negocio. Identifica desde el punto de vista de los negocios la factibilidad de a inversión para el proyecto. Se sustenta en la evaluación del proyecto, incluyendo los estudios de mercado, técnico, organizacional, económico y financiero. Se ocupa de los aspectos relacionados con los clientes, los requerimientos legales y los avances tecnológicos ambientales o ecológicos, de responsabilidad y compromiso social, y políticos (p.44).

Conlleva el estudio de factibilidad, el análisis de gran cantidad de información, siempre pretendiendo abarcar todas las aristas relacionadas con el tema, de forma que se disponga de la todos los datos necesarios para concluir si la propuesta es viable y si se recomienda invertir en su implementación. Principalmente, porque es en este estudio donde al analizar, los distintos enfoques y requerimientos, se puede estimar no solo factores económicos, sino técnicos, legales, etc. Entre más amplio y concreto sea este estudio, será más fácil identificar si el proyecto cumple con los objetivos y expectativas.

Es importante mencionar que una vez definida la factibilidad, generalmente se requerirá de financiamiento, dependiendo del capital con el que se cuente, siendo que “El financiamiento se refiere a la obtención de recursos para conseguir/realizar una actividad específica.” (Morales y Morales, 2015.p23)., entonces si hay necesidad de adquirir una deuda para iniciar con el proyecto, es todavía más relevante que este estudio sea preciso y no conduzca a tomar decisiones desacertadas por un error en el análisis de los datos o una deficiente interpretación de la información obtenida.

### **Impacto económico de la tercerización de cartera de crédito**

El principal indicar a analizar dentro de este estudio, es el impacto financiero que representa para una empresa el tercerizar la cartera de crédito o el proceso de cobro. Siendo que todo proyecto busca en definitiva rentabilidad y disminución de costos. “La subcontratación tiene un gran potencial para reducir los costos de una compañía. El subcontratista puede usar economías de escala y su experiencia especializada para realizar una operación de negocios subcontratada. (Wachowicz y Van Horne, 2010. p.233).”, surge entonces la subcontratación como una opción viable para cumplir con las metas financieras en cuanto al análisis del coste de oportunidad y la toma de decisiones óptimas para maximizar los recursos disponibles.

### ***Importancia de las políticas de crédito y cobro***

Para lograr un impacto económico positivo, en el área de la cobranza, es indispensable que tanto la organización interna como externa, mantenga políticas claras de crédito y cobro, para que los procesos fluyan con base en los objetivos propuestos y las estrategias implementadas para su cumplimiento .

Según Wachowicz y Van Horne, (2010):

La compañía determina su política completa de cobranza mediante la combinación de los procedimientos de cobro que emprende. Estos incluyen envío de cartas y faxes, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Una de las variables principales de la política es la cantidad de dinero gastado en los procedimientos de cobranza. Dentro de un intervalo, para una cantidad relativa mayor de gasto, menor será la proporción de pérdidas por deudas incobrables y más corto el período promedio de cobro, cuando los demás factores permanecen iguales. (p.255).

Las políticas establecidas, en cuanto a seguimiento de gestión, métodos alternos de cobro y análisis periódicos de resultados de recuperación, son fundamentales para minimizar pérdidas financieras y hacer más eficiente esta área de la administración. Por lo que, si estas políticas no son las idóneas o bien no enmarcan cómo se gestionará todo el proceso, es muy posible que surjan inconvenientes imprevistos que derivan de un seguimiento deficiente.

El papel del administrador o gerente financiero es relevante en este aspecto. “Para implementar las políticas de cobranza “El personal dedicado al trabajo de cobranza debe estar íntimamente familiarizado con las interpretaciones y aplicaciones de las condiciones de venta establecidas en su organización” (Morales y Morales, 2015.p165). Se deduce, que se tiene que enfocar en la capacitación del personal en cuanto a las políticas internas y en cuanto a la necesidad de estar en constante análisis de la situación individual de cada cliente asignado.

### ***Estructura organizacional de la empresa***

Dentro del análisis de las empresas a las que les resultaría factible la tercerización de carteras, se requiere de una estructura organizacional estable, por cuanto la información que debe suministrarse a la empresa subcontratada, debe ser respaldada con la documentación respectiva

para la gestión de cobro, datos generales de los expedientes de clientes así como informes generales con el resumen del facturado, de forma que se proceda con el cobro según las condiciones habilitadas para cada cuenta.

Según Morales y Morales (2015):

La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización. Así también, es el marco en el que la organización desarrolla sus actividades, por lo que las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos (p.81).

Derivado de lo anterior, cada organización debe mantener una división de tareas y actividades, que al cederlas sean de fácil comprensión y mantengan los requisitos necesarios para respaldar la gestión de recuperación. Teniendo siempre en cuenta que cada empresa, mantiene distintas estructuras organizacionales y que varían las políticas de cada una, de forma que se deberá tener apertura y conocimiento de cada una para desarrollar la propuesta de manera eficaz.

### **Estudio financiero**

En cualquier plan de negocios el estudio financiero es donde se determina la viabilidad de la propuesta, ya que se establecen los costos efectivos para implementar la propuesta, no solo en el corto plazo, sino a largo plazo, tomando en cuenta los diversos factores económicos que suelen estar relacionados y que repercuten directamente en el proyecto.

Según Torres (2014):

El análisis económico requerido para decidir si se aprueba o no el proyecto, compara el costo de la inversión con los flujos netos de efectivo futuros, para esto se elaboran los pronósticos de operación, con sus respectivos presupuestos proforma de inversiones, financiamiento, costos y gastos y de los estados financieros para estimar las utilidades y el flujo de financiamiento que sirvan de base para evaluar (p.201).

Es precisamente en los presupuestos y estimación de utilidades, que menciona el autor, que se evidencia la utilidad e importancia del estudio financiero.

En el caso del análisis de viabilidad de la tercerización de cartera, para ambas partes, el análisis financiero es el que definirá si se aprueba la inversión en el nuevo modelo de negocio, en vista claro está que sea rentable y que permita un crecimiento económico y productivo. Sin olvidar que es un riesgo también para ambos, ya que según las condiciones establecidas en el



contrato y el hecho de que el riesgo es temas de crédito y cobro, siempre está presente, deben analizarse las posibles pérdidas que puedan surgir y la estimación incluso cuentas de incobrables que una de las partes tendrá que asumir.

Otros factores a considerar dentro del análisis financiero, se encuentran aspectos como definición de la inversión inicial, gastos de operación, estimación de flujos de caja, etc. de forma que al finalizar se hayan considerado todas las variables que pudieran incidir en el proyecto y que bajo la revisión anticipada, afecten de forma negativa o positiva la recomendación o conclusión de viabilidad.

### **Concepto de ingreso**

El término de ingreso o ganancias percibidas por la venta de bienes o servicios, estarán presentes a lo largo de esta investigación, pues la estimación de los posibles ingresos es la que permitirá determinar la viabilidad del proyecto y su rentabilidad futura.

Según Brigham y Houston (2020):

Las ganancias de la mayoría de las corporaciones están sujetas a la doble tributación: las ganancias de la corporación están gravadas, y posteriormente, cuando sus ganancias después de impuestos se pagan como dividendos, esas ganancias se gravan de nuevo como ingresos personales de los accionistas (p.8).

Entendiéndose que los ingresos o ganancias acumuladas, serán los dividendos o utilidades con los que se contará para los inversionistas.

### **Análisis de costos**

Uno de los principales objetivos es establecer los costos financieros que conlleva la implementación de esta idea, de forma que se defina si la misma es viable o no, siendo el análisis de los costos de suma relevancia y determinante en las conclusiones de la investigación.

Según Cue (2015):

En primer lugar, los costos son recursos que la empresa ha decidido utilizar para determinados fines pero que, en principio, podría haber destinado a otras actividades. Es decir, los recursos de la empresa tienen un costo de oportunidad, cuya es el rendimiento

que obtendrían en su mejor alternativa. Esta perspectiva de los costos es uno de los rasgos distintivos del análisis económico (p.102).

Queda claro que en cualquier organización el análisis de los costos, es una de las principales actividades cuando se piensa implementar o destinar recursos a nuevos modelos de negocio, pues de esta forma que se define la viabilidad.

Las cuentas por cobrar, están contempladas dentro de los estados financieros, ya que se consideran como “Cantidades de dinero que deben a una empresa los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito. Las cuentas por cobrar son un activo corriente”. (Wachowicz y Van Horne, 2010. p.250), Al ser un activo tan importante, no se puede descuidar la evaluación constante de los costos asociados y es precisamente en este punto, donde la tercerización ofrece grandes beneficios en cuanto a disminución de costos y, por lo tanto, una alternativa atractiva para implementarla dentro de su operación.

### **Valor actual neto (VAN)**

Dentro de los indicadores financieros indispensables a analizar para determinar la viabilidad de un proyecto, se encuentra el Valor Actual Neto, en el cual mediante la medición de ingresos, egresos y costos de inversión se concluye si puede ser viable.

Según Sapag (2014):

El valor actual neto (VAN) plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. El VAN como criterio representa una medida de valor o riqueza, es decir, al calcular un VAN se procura determinar cuánto valor o desvalor generaría un proyecto para una compañía o inversionista en el caso de ser aceptado (p.252).

Partiendo de lo anterior, es mediante este indicador que efectivamente, podrá estimarse la rentabilidad del proyecto, siendo en esta investigación de suma importancia, para valorar si es factible su implementación. Importante mencionar que este índice está estrechamente relacionado con el costo de capital, pues ambos buscan anticipar la posible rentabilidad.

## **Costo de capital**

Dentro del estudio financiero, el costo de capital, tienen un papel relevante ya que cuantifica los recursos que se requerirán para financiar el proyecto, estableciendo el rendimiento mínimo que tendría que lograrse, con ayuda de otros indicadores como el VAN y el TIR.

“El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que debe exigírsele a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares”, (Sapag, 2014. p.274). Queda clara entonces, la relevancia de establecer con certeza esta tasa, para que las estimaciones posteriores sean las correctas para una correcta toma de decisión.

## **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Para la propuesta planteada en esta tesis, otro indicador indispensable a tomar en cuenta es la Tasa Interna de Retorno (TIR) ya que esta “evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual” (Sapag, 2014. p.253).

Dentro del análisis financiero, en lo relacionado a flujos proyectados, si la TIR es menor a cero el proyecto tendría que ser rechazado. Recalcando que esta siempre se determina con base en el VAN y el costo de capital que se han mencionado anteriormente.

## **Concepto de impuesto**

Un tema importante por considerar dentro del estudio financiero, son los impuestos, recordemos que “Individuos y empresas pagan una porción significativa de sus ingresos en forma de impuestos, así que los impuestos son importantes en las decisiones tanto personales como corporativas”, (Brigham y Houston, 2020, p86). Siempre los impuestos, deben considerarse en los diversos estudios, pues son las cargas impositivas están presentes al adquirir cualquier producto o servicio y por lo tanto se debe conocer, su impacto en las finanzas y la necesidad de estar al día en el pago respectivo para evitar inconvenientes posteriores.

## **Estudio de mercado**

Actualmente el estudio de mercado, dentro de cualquier negocio u organización, es fundamental e influye directamente en la viabilidad de la implementación, esto porque sin importar el mercado meta al que se enfoque, debido a la globalización, alta competitividad e innovación constante, los mercados evolucionan día con día, y es precisamente donde surge la imperiosa necesidad de interpretar de forma oportuna lo que se requiere e ir de la mano con lo que el mercado requiere

Según Torres (2014):

Si una compañía se enfoca en conocer las tendencias de su entorno, esto le aporta un valor agregado a la gestión estratégica de la empresa. Es decir, identificar la dirección que lleva el mercado constituye un componente fundamental para evaluar las oportunidades de negocio y definir líneas estratégicas. El empleo de las tendencias se enfoca, en primer lugar, en el diseño e implementación de acciones en el corto plazo, en segundo lugar, constituye el camino a seguir para la elaboración o modificación de los planes estratégicos en el largo plazo. (p.621).

Definitivamente la interpretación de las tendencias del mercado, marcará la diferencia en cuanto a ofrecer un plan de negocios diferenciado y sobre todo que cumpla con las expectativas de los clientes potenciales, es decir, que sea un modelo de negocio atractivo desde el punto de vista financiero y comercial, que sea una estrategia acorde con las necesidades actuales de las empresas. En cuanto al plan de negocios expuesto en esta investigación, se tendrá que determinar mediante el estudio de mercado, si hay suficientes empresas interesadas en subcontratar la administración de su cartera de crédito y cuáles son las necesidades reales de esas compañías, para que se pueda presentar una propuesta novedosa y rentable, de forma que se pueda crecer en la cantidad de clientes en el corto plazo.

## **Estudio legal**

El factor legal en cualquier investigación es primordial, principalmente porque enmarca los requisitos legales que deben cumplirse de forma que posteriormente no haya conflictos legales, por temas no cubiertos dentro del estudio.

Es por este motivo, que se debe enfocar los esfuerzos necesarios por abarcar todos los aspectos que se relacionen con el plan de negocios propuesto y los alcances regulatorios para implementarlo de forma correcta. “Los proyectos se desenvuelven en un marco legal de referencia. Es en ese punto que se otorga certeza jurídica a las acciones que habrán de desarrollar los propietarios, los administradores de proyectos y sus participantes”, (Torres, 2014. p.570). Queda entendido que todos los interesados con el proyecto deben conocer los requerimientos legales y cumplirlos según corresponde para no obstaculizar la puesta en marcha.

### ***Outsourcing como modelo de negocio***

Cada vez es más frecuente el tema del *outsourcing* dentro de las organizaciones, sobre todo por la versatilidad de este modelo de negocio.

### ***Concepto de outsourcing***

Se refiere el término *outsourcing* a la externalización o subcontratación de algunos procesos internos de las empresas, dentro de los que destacan servicios de limpieza, vigilancia, etc. podría ampliarse el concepto diciendo que son” Técnicas de eficiencia, también conocidas como propuestas modernas de administración. Son proyectos, en su momento novedosos y creativo, que surgen como necesidad de rentabilidad, productividad o competitividad, según se desee enfocar” (Torres, 2014.p21). Es decir, que es una estrategia presente en el mercado para ciertos procesos más efectivos en su operación diaria.

### ***Subcontratación en procesos de cobranza***

Específicamente la gestión de cobros, es uno de los procesos en los cuales se ha mostrado un interés creciente de subcontratación, por la relevancia que tiene el dar un seguimiento estricto a las cuentas por cobrar y sobre todo con personal especializado, de forma que la función sea más eficiente y la recuperación del facturado sea más ágil, teniendo un efecto positivo directo en el área financiera. Por otro lado, se presenta un factor de disminución de costos, que asume la empresa que administra la cartera.

Según Morales y Morales (2015):

Algunas empresas han encontrado conveniente vender sus cuentas por cobrar a instituciones financieras, como es el caso de las compañías de factoraje. Si esto se lleva a cabo y se firma un convenio sin recurso, la entidad se libera de cualquier responsabilidad futura por el cobro. La empresa paga a la institución financiera una cuota (o un descuento), un acto que reduce la productividad de cualquier cuenta por cobrar (p.151).

Se reafirma según el autor, el beneficio que representa el *outsourcing* en los procesos de cobro.

### **Contrato de factoreo**

El factoreo es un término que cada vez es más frecuente, este es un producto financiero que busca el pago anticipado de las cuentas por cobrar que cede a una compañía o persona física para que administre y cobre dichas cuentas. Dentro de los documentos a ceder están las facturas, letras de cambio, pagarés u otros.

Estos contratos se regulan según Ley 9691 Marco Legal del Contrato de Factoreo, aprobada el 21 de mayo 2019, se publicó en La Gaceta 162, Alcance 192 del 29 de Agosto 2019. Por otra parte también se fundamenta en el Código de Comercio, en sus artículos 460 bis y del 490 al 494 y el Código Civil en sus artículos del 1101 al 1116.

En la ley 9691 se define factoreo como:

Contrato de factoreo: contrato de gestión mercantil mediante el cual una persona física o jurídica que desarrolla una actividad lucrativa, llamada cliente, transmite a la empresa de factoreo, llamado factor, sus derechos de crédito y cobro presentes o futuros de terceros deudores, sea mediante facturas o cualquier otro efecto comercial, a cambio de una remuneración previamente estipulada. (La Gaceta, Ley de contrato de factoreo, 2019).

### ***Tipos de factoreo***

Existen actualmente dos tipos de factoreo:

1. Factoreo con recurso: En esta modalidad el cedente brinda una garantía de pago por un incumplimiento por parte del pagador, no asumiendo el riesgo por incobrabilidad.

2. Factoreo sin recurso: Este tipo se da cuando no hay garantías de pago por parte el cedente en caso de incumplimiento por parte del pagador, en este caso se asume la totalidad de riesgo en caso de incobrabilidad.

Según Morales y Morales (2015):

Estas facturas se les conoce como “descuento de documentos”, Las empresas de factoraje financiero pueden pactar la corresponsabilidad o no del cliente respecto al pago de los derechos de los créditos transmitidos (con recurso o sin él). El beneficio que obtienen los clientes al acudir a estas empresas es la liquidez para hacer frente a sus necesidades o para realizar inversiones, sin tener que esperar al vencimiento de los derechos de cobro. (p.248).

### ***Principales ventajas de la tercerización***

Son muchos los beneficios que ofrece el tercerizar un servicio específico, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

1. Eliminación de cargas sociales: recordando que el costo por este rubro en Costa Rica es alto desde el punto de vista financiero y al aportar por la tercerización, se desliga de este pago e impacta positivamente las finanzas de la organización
2. Despreocupación en temas de personal, como vacaciones, ausencias, incapacidades, etc. ya que la empresa contratada, asume el tener personal calificado dando seguimiento a las cuentas; así como procesos de reclutamiento que en ocasiones no son efectivos en cuanto a las contrataciones finales.
3. Al desligar el proceso de cobro, la compañía puede enfocarse directamente en otras áreas como por ejemplo el incremento de las ventas, de forma que obtenga mayores ganancias y permita a la vez que un despacho especializado realice la gestión de cobranza.

Si bien son muchas las ventajas de tercerizar el cobro de cartera, los anteriores resumen la propuesta presentada y en las cuales se basa el análisis de la viabilidad de ofrecer este servicio.

Anteriormente, solo se pensaba en la importancia de la reducción de costos, pero la realidad actual es que se busca lograr otros impactos principalmente relacionados con la competitividad que hoy en día es fundamental y por otra parte la optimización de los recursos

disponibles, siendo esta una estrategia empresarial que está en crecimiento y que ha demostrado tener excelentes resultados. (Del Peso, 2003)

### ***Desventajas de tercerizar el proceso de cobro***

Una de los principales inconvenientes de la tercerización de las cuentas por cobrar, es que según el plan de negocio que se establezca, pueda perderse el control de las cuentas así como el compartir información sensible para la organización, por lo que se tendrá que incluir dentro del contrato por firmar, todas las condiciones y alcances de forma clara y concisa para proteger al máximo los intereses de ambas partes.

En resumen, bajo un análisis amplio, el outsourcing brinda una gran variedad de opciones y beneficios, principalmente de índole financiera, comercial y estratégica, que resultan atractivos para empresas que requieran apoyo externo para cumplir con sus objetivos y para hacer más robusta su estructura.



# **Capítulo 3**

## **Marco metodológico**

## **Metodología**

En este capítulo se describe la metodología utilizada para esta investigación, siendo que “La palabra metodología se compone de dos vocablos método (camino por seguir) y logos (estudio, tratado racional) por lo que podemos definirla como el estudio de los métodos o caminos por seguir en una investigación (Martínez, 2012, p.73)”, es decir se expresarán los medios utilizados para esta tesis.

## **Definición del enfoque**

### ***Enfoque mixto***

Esta investigación presenta un enfoque mixto, según Hernández (2014):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.612).

### ***Enfoque cuantitativo y cualitativo***

Bajo este enfoque se analizarán los rasgos tanto cuantitativos como cualitativos, tomando en cuenta que el enfoque cuantitativo es: "(...) consiste en definir un problema, desarrollar un modelo, adquirir datos de entrada, desarrollar una solución, probar la solución, analizar los resultados e implementar los resultados", (Hanna, 2006, p.3).

Por otra parte se tendrá presente el enfoque cualitativo se refiere a De igual manera la investigación presenta rasgos cualitativos, entendiendo esto como: “La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas", (Blasco y Pérez, 2007, p. 25).

Derivado de los conceptos anteriores, se deduce que la información se analizará mediante el enfoque mixto, desde el punto de vista de mediciones y análisis numéricos y/o financieros como también el contexto natural y el estudio del fenómeno, es decir se abarcará desde los dos enfoques la información recabada, de forma que los resultados muestren un estudio completo que permita definir la factibilidad del proyecto para las distintas aristas relacionadas con el tema y facilitando una visión integral del análisis efectuado.

## **Diseño de la investigación**

En este apartado, se expone el diseño de esta investigación y todos los elementos relacionados, según la metodología seleccionada para dar respuesta al problema planteado.

### ***No experimental***

Dado que la información obtenida no será manipulada de forma deliberada, se considera no experimental "Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. (Palella y Martins, 2010, p.86). Se mostrarán los datos obtenidos de forma concreta y veraz. Se analizarán todas las variables del entorno sin ningún tipo de intervención, salvo la de obtener el conocimiento e información relevantes para este estudio y principalmente para justificar las conclusiones finales.

### ***Transversal o transeccional***

Se entiende una investigación transversal como: "Los diseños de investigación transversal, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado", (Gómez, 2006, p.102).

Aplicando para esta tesis, ya que se tiene un lapso de tiempo definido (primer cuatrimestre del 2021) y, por lo tanto, solamente en ese período se llevará a cabo la recolección de datos y el análisis respectivo.

## **Métodos de investigación utilizados**

En esta sección se detallarán las técnicas utilizadas para el análisis documental así como la estructura formal establecida para este trabajo de graduación, evidenciando las diversas fuentes y el aporte relevante.

### ***Método analítico***

Se tendrá como primer método en esta investigación, el método analítico.

Según Martínez (2012):

El método analítico consiste en separar las partes de un fenómeno que se pretende estudiar, observando de manera secuencial sus causas y efectos, esto con la idea de comprender su naturaleza. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia del objeto de estudio, hay que conocer la naturaleza de sus partes, esto nos permite conocerlo de forma más detallada, así como describirlo y explicarlo. (p.89)

Este método, permite un análisis exhaustivo de todas las variables de forma secuencial, logrando entender cada elemento asociado de forma ordenada, es decir, al finalizar se tendrá un amplio panorama del tema y una facilidad para exponerlo o explicarlo con los fundamentos obtenidos del respectivo estudio; abarcando aspectos metodológicos, resultados de técnicas para recolectar opiniones y demás fuentes de información.

### ***Método deductivo***

El método deductivo, puede conceptualizarse como: “Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas”, (Cegarra, 2012, p.82)

En relación directa con el presente trabajo, es método es de suma importancia y aplica , pues abarca generalidades pero sin dejar de lado puntos específicos, lo que permitirá que todas las conclusiones y recomendaciones dadas, serán resultado de los supuestos analizados pero que bajo un razonamiento deductivo de estos, finalizando con verdades concretas y justificadas.

### ***Estudio de campo***

Otro estudio relevante para esta investigación, es el estudio de campo; que según Del Castillo y Orozco (2014) definen como:

En contraste, el experimento en el campo es una investigación en una situación real, que también tiene sus beneficios debido a que no todos los eventos poder ser susceptibles de ser manipulados o medidos, por ellos la investigación puede realizarse con diferentes diseños, dependiendo del tipo de estudio, los recursos y las condiciones que tengamos a nuestro alcance (p.171)

Es importante porque permite obtener la información del objeto de estudio así como datos documentales, según el tiempo real y los acontecimientos derivados de la investigación, recolectada mediante técnicas de medición pero por cuenta propia y permitiendo posteriormente describir el proceso y enfocarse en el detalle y presentación de los datos. El hecho de recabar información directamente de interesados con el tema de estudio, mediante opiniones profesionales, será muy enriquecedor para esta tesis.

## **Tipo de investigación**

En esta sección, dentro de los diversos tipos de investigación disponibles, acorde con el propósito de esta y los objetivos planteados, se han elegido para desarrollar y aplicar los siguientes:

### ***Investigación descriptiva***

Este tipo de investigación busca brindar informes detallados del sujeto de estudio y describiendo sus características, según actividades y procesos. “Entonces, la estadística Descriptiva, provee una serie de procedimientos dirigidos a resumir, a sintetizar información, a volverla manejable para poder interpretarla y extraer conclusiones a partir de datos que, de otra manera, serían ininteligibles”, (Bologna, 2018, p.15)

En este caso este tipo de investigación suele enfocarse en el diseño como tal, refiriéndose por ejemplo a elaboración de preguntas y el análisis posterior de esos datos, describiendo la naturaleza del objeto de estudio. En resumen se describe el tema, pero no se profundiza en el porqué de los eventos.

### ***Investigación exploratoria***

Esta se refiere a un tipo de investigación que permite estudiar el problema planteado, pero que no está totalmente definido y por lo tanto se requiere una exploración respectiva para entenderlo de forma más amplia, donde se generen hipótesis y que mediante un análisis más profundo pueda darse respuestas. Entendiendo que son “Estudios exploratorios para averiguar si existe o no un fenómeno, como primer paso a una investigación.” (Cegarra, 2012, p.92). Se parte de premisas iniciales, pero en el avance se logra definir los conceptos, adquiriendo además mucho mayor conocimiento sobre el tema y siguiendo un proceso que permita dar solución a la problemática del estudio realizado.

### ***Investigación documental***

Para efectos de este trabajo, el tipo de estudio documental es importante y evidente, dado que un alto porcentaje de la información presente, se obtiene de libros, estudios previos, documentos, etc. Según Martínez (2012):

Como su nombre lo expresa, la investigación documental se realiza consultando fuentes de información escritas, documentos de cualquier índole- libros (bibliográficas) revistas y periódicos (hemerográficas) electrónicas o fuentes primarias (bandos, cartas,

oficios y expedientes) que se localizan en archivos públicos y privados e internet, esto implica hacer uso de la técnica de análisis documental para la búsqueda de datos, (p.87)

Del concepto anterior y ante la evidencia de la constante búsqueda de información en textos o publicaciones de diversos autores y de las múltiples fuentes de información que actualmente se mantienen disponibles gracias al internet, es mediante este tipo que se logra ampliar el contexto, así como tener un panorama que incluya diversas opiniones o puntos de vista sobre el tema.

### **Sujetos y fuentes de información**

Dentro de este apartado, se analizan los sujetos y fuentes de información presenten en este trabajo.

Según Hernández (2014):

Existe una gran diversidad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales podemos mencionar: las necesidades y experiencias individuales, tanto propias como de otras personas, materiales escritos (libros, artículos de revistas científicas o de divulgación popular, periódicos y tesis), elementos audiovisuales y programas de radio o televisión, información disponible en internet (dentro de su amplia gama de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, redes sociales y otras), teorías expresadas en distintos medios, descubrimientos, desarrollos tecnológicos y productos fruto de investigaciones; conversaciones personales, observaciones de hechos, las propias clases con tus maestros, creencias e incluso intuiciones y presentimientos. (p.26).

Queda entonces, claro que son muchas las fuentes disponibles para obtener la información necesaria y que será necesario enfocarse en hallarlas con una similitud de enfoque y características para que se logre consolidar los datos y dar respuesta concreta a lo planteado en objetivos y problemática.

En este caso puntual, una de las principales fuentes de información serán los encargados o administradores de carteras que puedan exponer si considerarían la tercerización y qué requerirían eventualmente para que se logre una negociación al respecto.

Será fundamental comprender que la clasificación y características de cada fuente, siendo las principales, las fuentes primarias, secundarias y terciarias.

### ***Fuentes primarias***

Pueden definirse las fuentes primarias como aquellos datos primarios que el investigador logró obtener, organizar y posteriormente formular, es decir los datos de primera mano que pudo desarrollar durante el proceso de estudio. Según Hernández (2014):

En todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones porque son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan, son examinadas y arbitradas por investigadores o profesionales experimentados (pares o colegas) y resultan altamente especializadas, además de que se puede tener acceso a ellas por internet.(p.76)

### ***Fuentes secundarias***

Las fuentes secundarias se refieren a información de fuentes fundamentales proveniente de otras investigaciones y que se elaboraron luego de ocurrido un evento o proceso. Entendiéndose entonces que “Son documentos que compilan y reseña la información publicada por las fuentes primarias. Retoman los documentos primarios u originales. Proporcionan una síntesis de la información que existe en los documentos primarios de interés”... (Castillo, 2014, p.112)

### **Población y muestra**

A continuación se detalla la población que se considerará para la investigación, así como la referencia de cálculo que se utilizará para obtener los datos presentados para los rubros de población y muestra:

#### ***Población***

Se considera población o universo al “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, (Hernández, 2014, p.199), es decir que para este trabajo, la población son empresas con carteras crediticias que puedan optar por un proceso de tercerización, pero que lamentablemente al no existir un dato con exactitud de cuántas compañías existen en la Gran Área Metropolitana, se dificulta dar un número exacto y, por lo tanto, se tiene que definir la población como infinita.

Para efectos de esta investigación, la población se determinó principalmente usando la base de datos de la Cámara de Industrias de Costa Rica, a las cuales se les envió la encuesta formulada para obtener información en cuanto al interés de conocer la propuesta de subcontratar la administración de las cuentas por cobrar y la fiabilidad que presenta el proyecto, adicionalmente se tomó otras empresas con estructuras robustas en departamento de crédito y cobro, para valorar su opinión sobre la propuesta del proyecto.

### ***Muestra***

En lo referente a la muestra, según Hernández (2014):

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p.196)

El subconjunto de la población que se utilizará para efectos estadísticos, permitirá obtener datos relevantes en cuenta a la probabilidad de que la propuesta planteada sea factible y atractiva como modelo de negocio.

### **Tipos de muestreo**

El muestreo es indispensable en cualquier investigación, ya que al aplicar cualquier tipo de herramienta para obtener información estadística, estos datos facilitados por una parte de los sujetos de estudio seleccionados, son lo que posteriormente serán medidos, cuantificados y analizados para una toma de decisión final en cuanto a factibilidad, rentabilidad, etc.

Se considera “Unidad de muestreo: el caso a seleccionar de una población y cuyo conjunto integra la muestra”, (Hernández, 2014, p.195), esta unidad es por lo tanto muy importante para desarrollar el estudio y elaborar las conclusiones.

### ***Muestreo aleatorio***

“Es una técnica de control muy difundida para asegurar la equivalencia inicial al ser asignados aleatoriamente los casos o sujetos a los grupos del experimento”, (Hernández, 2014, p.161) A partir de esta técnica se desarrollará la selección de la muestra según la población o universo relacionados con el tema en estudio.

En este caso, la principal característica de los seleccionados, será que cuenten con una cartera de crédito robusta, cuyos procesos de cobro justifiquen la necesidad de subcontratar a



quien la administre o bien que sea atractivo desde el punto de vista financiero cederlo para reducir costos.

### ***Muestreo probabilístico***

En lo que se refiere al muestreo probabilístico, según Bologna (2018):

Las muestras obtenidas por estos procedimientos permiten generalizar los resultados obtenidos en ellas a toda la población de referencia. El requisito para que una muestra sea probabilística es que sus elementos hayan sido elegidos al azar (aleatoriamente), sin la participación voluntaria que decida a quien incluir y a quién excluir de la muestra. (p.158)

El enfoque va dirigido a estudiar y analizar la estadística de una población específica acorde al resultado de la fórmula propuesta.

### **Cálculo de muestra**

Se utiliza la siguiente fórmula para obtener la muestra correspondiente a este Trabajo Final de Graduación:  $n = (z^2 * p * q) / e^2$

Donde los valores se definen como: z es intervalo de confianza, p es homogeneidad, q es heterogeneidad, la e es error muestral y n es muestra.

Usando los valores en esta investigación de la siguiente manera: Z de 1.28 que equivale a un 80% de confianza, un error de 7%, una homogeneidad 50% y una heterogeneidad P 50% y la Q 7%.

Aplicando la fórmula se presenta el siguiente resultado: N=86

Una de las bases para la presente investigación son los datos que posee la Cámara Costarricense de Factoreo (2022), que señala:

“Es nuestro deber realizar estudios, conferencias, seminarios para que se desarrolle académicamente a los funcionarios de las empresas asociadas, así como dar a conocer a las empresas pagadoras la existencia de este mecanismo de financiamiento el cual es totalmente lícito y una práctica financiera que viene a cooperar con el desarrollo de la economía nacional, principalmente ayudando al sector empresarial en su crecimiento”

Esta Cámara, además, proporciona la distribución de sectores y los montos que utilizan en factoreo como herramienta de financiamiento.

[http://www.factorero.co.cr/estadisticas.php?grafico\\_id=45](http://www.factorero.co.cr/estadisticas.php?grafico_id=45)

Para la presente investigación se aplica una encuesta a empresas del GAM, con carteras crediticias que podrían ser consideradas para subcontratar su administración, valorando la propuesta de la tercerización.

En el siguiente enlace se puede conocer el cuestionario enviado:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7z1j9piX9wGopanbNydMgD2bkmkji8qF43CfJI-AZLPjO5uA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7z1j9piX9wGopanbNydMgD2bkmkji8qF43CfJI-AZLPjO5uA/viewform?usp=sf_link)

Aunque se hizo un esfuerzo con el envío de correos a las diferentes Cámaras para solicitar que se incentivara la respuesta a la encuesta, solo se logró proyectar a 117 respuestas, con ellas se proyectó el estudio mercado.

### **Operacionalización de variables**

Según indica Hernández et al. (2014), “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” (p.105) Estas son de suma importancia en esta investigación, ya que son parte fundamental de la hipótesis.

#### ***Primera variable estudio de mercado***

##### ***Definición conceptual***

Según expresan Sapag *et ál.* (2008) el estudio de mercado “indica si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso”, (p.19)

Es indispensable la conocer si el servicio que se planea ofrecer será aceptado por las empresas privadas, de forma que se valide la viabilidad de la propuesta en términos de mercado y su aceptación como un nuevo modelo de negocio.

##### ***Definición instrumental***

Se evalúa con el cuestionario utilizado en la encuesta aplicada a las empresas por medio de los siguientes ítems:

- **Ítem 1:** naturaleza cerrada politómica, reactivo ubicación geográfica.
- **Ítem 2:** naturaleza cerrada dicotómica, reactivo conocer si tienen actualmente un departamento de crédito y cobro.
- **Ítem 3:** naturaleza abierta discreta, reactivo número actual de colaboradores.

- **Ítem 4:** naturaleza cerrada politómica, reactivo saldo promedio en cuentas por cobrar.
- **Ítem 5:** naturaleza abierta continua, reactivo control y promedio de días cobro.
- **Ítem 6:** naturaleza abierta continua, reactivo promedio de cuentas incobrables.
- **Ítem 7:** naturaleza cerrada dicotómica, reactivo experiencias previas en subcontratación.
- **Ítem 8:** naturaleza cerrada politómica, reactivo calificación de experiencia previa en tercerización.
- **Ítem 9:** naturaleza cerrada dicotómica, reactivo consideración de propuesta de outsourcing.
- **Ítem 10:** naturaleza abierta politómica, reactivo variables importantes para la toma de decisión final.
- **Ítem 11:** naturaleza cerrada dicotómica, aspectos adicionales a considerar.
- **Ítem 12:** abierta, reactivo recomendaciones al proyecto.

### ***Definición operacional***

En esta sección se presentan las variables o categorías de análisis que se utilizarán como principal herramienta para la obtención de datos que serán referentes en la investigación, siendo variables de naturaleza mixta, con elementos cualitativos y cuantitativos.

- **Ítem 1:** de razón.
- **Ítem 2:** de razón.
- **Ítem 3:** de razón.
- **Ítem 4:** de razón.
- **Ítem 5:** de razón.
- **Ítem 6:** de razón.
- **Ítem 7:** de razón.
- **Ítem 8:** de razón.
- **Ítem 9:** de razón.
- **Ítem 10:** de razón.
- **Ítem 11:** de razón.
- **Ítem 12:** de razón.

## ***Segunda variable: estudio organizacional***

### ***Definición conceptual***

Como bien expresa Meza (2013) el estudio organizacional “tiene como propósito definir la forma de organización que requiere la unidad empresarial con base en sus necesidades funcionales y presupuestales”, (p.28). En este proyecto específicamente, se hace primordial el análisis de esta variable, pues el recurso humano será un aspecto que requiere una cantidad importante dentro del presupuesto, pero no se podrá escatimar ya que para ofrecer un servicio al cliente personalizado, que se considerará un valor agregado, se hace necesario definir perfiles de puestos que cumplan con las expectativas.

### ***Definición instrumental***

Se tomará como principal método de revisión, la información vigente en cuanto a listas de salarios mínimos que mantiene actualmente el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y adicionalmente la revisión de cargas sociales que exigen la CCSS y otras instituciones que reciben aportes.

### ***Definición operacional***

Esta variable es de naturaleza mixta, ya que contempla todas las responsabilidades y funciones de los perfiles de puesto, lo que equivale datos cualitativos; pero también incluye lo referente al cálculo total de salarios correspondientes a la planilla y cargas sociales, que derivan de aspectos cuantitativos.

Partiendo de lo anterior, el análisis de esta variable permite validar cuál será la estructura organizacional que se implementará, incluyendo también los colaboradores que serán partícipes mediante la figura de servicios profesionales, haciendo una evaluación integral de todo lo relacionado con esta variable.

## ***Tercera variable: estudio técnico***

### ***Definición conceptual***

En lo que respecta a esta variable, según Sapag et al (2008) el estudio técnico “tiene como objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de

operación pertinentes a esta área”, (p.24). Siendo esta información y el análisis de sus variables, determinante para estimar los costos iniciales y recursos necesarios para operar, que posteriormente se cuantificarán en el estudio financiero.

### ***Definición instrumental***

En lo concerniente al estudio de esta variable, se utiliza la revisión documental y la búsqueda de información relacionada con costos de insumos y gastos por realizar, mediante la estimación de tarifas establecidas y los respectivos costos, para todos los gastos de recursos y materiales que se consideren necesarios.

### ***Definición operacional***

El objetivo de estudiar esta variable, es principalmente el determinar todos los requerimientos técnicos que sean necesarios para desarrollar el proyecto, como por ejemplo la ubicación de la oficina, el costo inicial a invertir en recursos y aspectos logísticos, ya que al ser una empresa de servicios, debe tomarse en cuenta la importancia que tendrán los desplazamientos, pues se pretende abarcar el Área Metropolitana, haciéndose importante que desde el punto de vista técnico, que se defina un lugar estratégico y una infraestructura idónea.

### ***Cuarta variable: estudio legal***

#### ***Definición conceptual***

En lo que respecta a esta variable indica Sapag (2012) el estudio legal tiene como finalidad “determinar qué normas tienen efectos económicos sobre el proyecto”, (p.108). Sapag et al (2008) indica que esto “se manifiesta en el otorgamiento de permisos y patentes, tasas arancelarias para tipos distintos de materia primas o productos terminados, o incluso en la constitución de la empresa que llevará a cabo el proyecto”, (p.29).

El estudio legal para efectos de esta tesis, aporta lo relacionado a normativas que el proyecto debe cumplir para operar dentro de la legalidad regulatoria que se exige en Costa Rica, tomando en cuenta aspectos de índoles sanitaria, tributaria, seguridad social, requisitos de gobiernos locales, etc., entonces busca identificar todas las normativas que tienen efecto sobre el proyecto.

### ***Definición instrumental***

Se utiliza como principal instrumento, los requerimientos oficiales para operar como empresa de servicios, validando mediante revisión documental lo que solicitan entes estatales como la Municipalidad, MEIC, CCSS, INS, etc., para poder trabajar sin inconvenientes.

### ***Definición operacional***

La naturaleza de esta variable es meramente cualitativa, pues toda la información es relativa a reglamentos y normativa oficial emitida para todos los interesados.

El estudio legal tiene como principal finalidad, conocer los requisitos actuales que son necesarios para iniciar con la empresa, ofreciendo un servicio a subcontratar que cumple con todas las regulaciones establecidas en el país.

### ***Quinta variable: estudio financiero***

#### ***Definición conceptual***

Para el análisis de esta variable, Sapag et al (2008) aporta que el estudio financiero de un proyecto “determina, en último término, su aprobación o rechazo. Éste mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias”, (p.20). Es decir, que será mediante este estudio que se recaba la información esencial para facilitar la toma de decisión en cuanto a la viabilidad del proyecto, haciéndose necesario efectuar un estudio exhaustivo y tratando de no omitir información importante.

#### ***Definición instrumental***

La principal herramienta a utilizar para analizar esta variable, es la información derivada de las otras variables, ya que es en los estudios anteriores (mercado, organizacional, técnico y legal) que se determinan aspectos como inversión, gastos, costos, etc., pero es importante también una revisión documental que sume información pertinente

#### ***Definición operacional***

En cuanto a la naturaleza de esta variable, será cuantitativa, pues los datos que se analizan son financieros, teniendo como objetivo primordial efectuar los cálculos necesarios para comparar la inversión inicial contra la estimación de ingresos, y los posibles flujos de caja, así como los resultados de la aplicación de razones financieras.

## **Instrumentos y técnicas de investigación**

Existe gran diversidad de herramientas o técnicas para recolección de datos, por lo que para extraer la información utilizan recursos ya consolidados para obtener información de las fuentes definidas durante el presente trabajo que serán de gran utilidad para lograr dar respuesta a la problemática planteada, desde el punto de vista personas que conocen el entorno del tema. En este caso en particular se ha optado por aplicar el uso de encuesta y cuestionario a la muestra seleccionada.

### ***Cuestionario***

El cuestionario es una herramienta de recolección de datos que “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”, (Hernández, 2014, p.251) resulta por lo tanto una fuente efectiva para definir preferencias, necesidades del modelo de negocio, costos, etc.

Aplicando un cuestionario eficaz con preguntas cerradas, donde el entrevistado se ajuste a la interrogante planteada con respuestas generalmente de sí o no y respuestas abiertas donde el entrevistado puede ampliar y profundizar sus comentarios; se logrará obtener información valiosa para establecer los parámetros que deben considerarse dentro del estudio de factibilidad. De forma que se elaborará un cuestionario para enviarlo bajo el formato de encuesta a empresas que cumplan con la estructura organizacional que requiere el perfil de las compañías por consultar.

### ***Encuesta***

En cuanto al concepto de encuesta “Su objetivo es comparar de manera transversal alguna o algunas de las variables en dos o más poblaciones diferentes entre sí”, (Del Castillo y Orozco, 2014, p.171), es decir hacer referencia a solo una porción de la observación. La encuesta es una de las principales fuentes para recolección de datos, de forma que pueden incluirse variables que se relacionan con el tema y que afectan los resultados finales del estudio.

Este procedimiento es usual dentro de cualquier investigación por la facilidad con la que se puede recolectar información vital, que luego puede ser expuesta de forma gráfica y que permitirá obtener un panorama general de las variables. Teniendo actualmente la facilidad tecnológica para compartir los formatos y recibir una pronta respuesta de la muestra seleccionada.

**Tabla 1***Desglose de encuesta aplicada a empresas del GAM para el estudio de mercado*

<b>Ítem</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Indicador</b>
1	Cerrada politómica	Ubicación geográfica	De razón
2	Cerrada dicotómica	Estructura actual de depto de crédito	De razón
3	Abierta discreta	Número de colaboradores	De razón
4	Cerrada politómica	Saldo promedio de cuentas por cobrar	De razón
5	Abierta continua	Control y promedio de días cobro	De razón
6	Abierta continua	Promedio de cuentas incobrables	De razón
7	Cerrada dicotómica	Percepción sobre procesos de tercerización	De razón
8	Cerrada politómica	Calificación de experiencias previas en tercerización	De razón
9	Cerrada dicotómica	Aceptación de propuesta	De razón
10	Abierta politómica	Variables adicionales a la propuesta	De razón
11	Cerrada dicotómica	Variables adicionales	De razón
12	Abierta	Recomendaciones al proyecto	De razón

Nota: elaboración propia, (2022)

### **Confiabilidad y validez**

Este apartado es de suma importancia, pues representa la consistencia y exactitud de todos los datos derivados del análisis efectuado a las distintas variables, facilitando la aceptación de las conclusiones y recomendaciones, pues se fundamentan en datos documentados durante el proceso de investigación.

#### ***Confiabilidad***

En lo que se refiere a confiabilidad de la investigación y según Bologna 2018):

Una estimación más completa de los parámetros mencionados, se denomina estimación por intervalo. Ella consiste en ofrecer ya no un número como la estimación puntual, sino un intervalo, acerca del cual se tiene cierto grado de certeza (o se deposita cierta confianza) que contenga el parámetro. (p.253)



Siendo entonces el grado de confianza necesario para la aceptación de los procedimientos utilizados así como los datos obtenidos en la investigación. Siempre utilizando una oportuna discriminación en las fuentes de información para mantener criterios confiables.

### **Validez de la investigación**

En lo relativo a la validez, es importante comprender que el “grado de confianza que se tiene en que los resultados del experimento se interpreten adecuadamente y sean válidos (se logra cuando hay control)”, (Hernández, 2014, p.158) es decir, la validez de la investigación va a estar estrechamente relacionada con que la medición efectuada coincida realmente con lo que se estableció para medir en el estudio, en este caso si realmente se logra definir la viabilidad de que empresas decidan ceder el proceso de cobro de sus carteras crediticias mediante *outsourcing*.

### **Diagrama de Gantt**

A continuación el cronograma de actividades propuesto para esta investigación

**Tabla 2**

*Diagrama de Gantt*

Item No.	Actividad	Responsable	Tiempo expresado en semanas															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Reunión con el tutor para análisis del proyecto	Estudiante /Tutor	■															
2	Conocimiento del anteproyecto	Estudiante /Tutor	■															
3	Trabajo desarrollo Capítulo 1 y construcción de variables	Estudiante		■	■													
4	Revisión del Capítulo 2 y elaboración de instrumentos	Estudiante /Tutor				■	■											
5	Validación de instrumentos	Estudiante					■	■										
6	Revisión del Capítulo 3	Estudiante /Tutor						■	■									
7	Aplicación de instrumentos	Estudiante							■	■								
8	Recolección de información de datos	Estudiante								■	■							
9	Construcción del Capítulo 4 y análisis de resultados	Estudiante									■	■						
10	Construcción del Capítulo 5 conclusiones y recomendaciones	Estudiante										■	■					
11	Revisión final documento escrito	Estudiante /Tutor											■	■				
12	Entrega al filólogo y a rectoría	Estudiante													■	■		
13	Construcción de presentación y correcciones al trabajo final	Estudiante /Tutor														■	■	
14	Defensa	Estudiante /Tutor															■	■

Nota: elaboración propia, (2022)

## **Capítulo IV**

### **Análisis de resultados**

## **Análisis e interpretación de resultados**

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de las variables contempladas en este estudio de viabilidad, detallando primeramente los resultados obtenidos en la encuesta de mercado, como principal instrumento de campo, aplicada a empresas costarricenses. Se presenta la información con gráficas que facilitan su comprensión e interpretación de los resultados.

Seguidamente, se detalla el análisis de las demás variables asociadas a esta investigación, que son los estudios organizacional, legal y financiero, siendo la base elegida para analizar la viabilidad de implementar la propuesta de acuerdo con su rentabilidad y posibilidades de éxito como modelo de negocio.

### **Análisis de la primera variable estudio de mercado**

La información obtenida del estudio de mercado, es determinante en la investigación realizada, pues es mediante la información recabada que se puede establecer si la propuesta es atractiva para las empresas costarricenses, el perfil de los posibles clientes y las necesidades que se presentan actualmente para posicionar la idea. De acuerdo con Sapag *et ál.* (2008) el estudio de mercado “indica si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso”, (p.19). Se reafirma entonces que esta variable contiene alta prioridad como base de información.

Para esta investigación, se envió las encuestas a través de la herramienta de Google Forms a las empresas de los diferentes sectores, se esperó por semanas las respuestas, agotando los recursos para incrementar la cantidad de respuestas, pero sin lograr los resultados propuestos inicialmente, por lo tanto, se debió trabajar con la proyección obtenida de 117 respuestas.

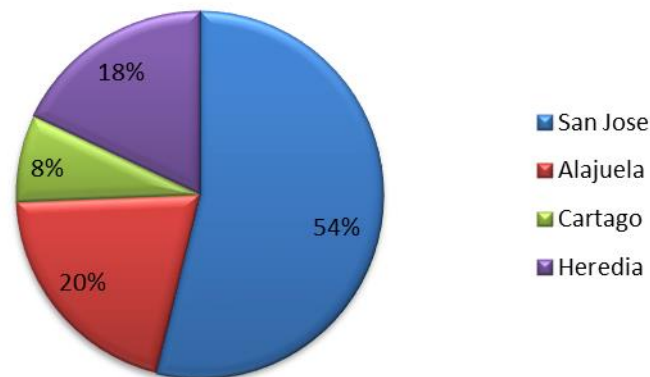
### **Resultados de la encuesta aplicada**

A continuación se analiza los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de empresas elegidas para el trabajo, con el principal objetivo de interpretar la aceptación del planteamiento de negocio propuesto en esta tesis y cuyos temas principales por consultar son los siguientes:

- Ubicación de negocio.

- Cantidad de colaboradores actuales y su especialización en cuentas por cobrar.
- Rango promedio de cartera mensual.
- Control en días promedio de cobro o recuperación de las cuentas por cobrar.
- Saldos incobrables.
- Experiencias previas con servicios subcontratados.
- Aspectos a evaluar para ceder la administración de la cartera por tercerización.
- Servicios adicionales que podrían mejorar o hacer más atractiva la propuesta.

### ***Ubicación geográfica de empresas encuestadas***



**Figura 1**

*Ubicación geográfica de la empresa*

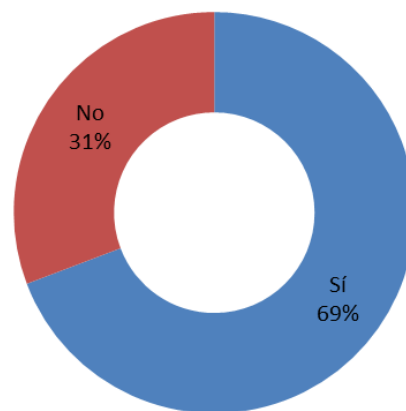
Nota: Elaboración propia (2022).

La ubicación de las empresas encuestadas, resulta relevante para este estudio de factibilidad, ya que permite conocer la segmentación geográfica de los posibles clientes, según su domicilio físico actual pues es un dato que incide en temas logísticos y por ende en aspectos de costos, adicional al tiempo que podría requerir el desplazamiento en caso de tratar temas de forma presencial o envíos de información mediante documentos físicos.

La mayoría de clientes se ubican en San José con un 56%, seguido de Alajuela y Heredia con un 18% en ambas provincias. Inicialmente se propone que la oficina esté situada en Heredia

por razones personales, pero se tendría que valorar posteriormente en caso de implementación, que el alquiler del local para iniciar operaciones pueda ubicarse en San José por las razones ya expuestas anteriormente. Tomando también en cuenta si hay un incremento en el precio del alquiler, por tratarse de la capital y adicional que podrían presentarse cambios en las inscripciones de patente por ser un gobierno local diferente al ya consultado.

### ***Especialización actual del personal de cobro***



**Figura 2**

*Especialización el personal actual en el área de cobranza de la empresa*

Nota: Elaboración propia (2022).

Resulta de suma importancia para este estudio, el tema de la especialización de los colaboradores que tienen a cargo el proceso de recuperación en cartera en las empresas consultadas, ya que muchas compañías no dan prioridad al conocimiento técnico que se requiere para efectuar el cobro en sus distintos segmentos, es decir, hay una diferencia significativa en el cobro de una factura con vencimiento reciente con respecto a un documento por cobrar que ya excede el plazo en mora y que de no hacer una gestión efectiva, se traslada a una cuenta incobroable o que requiera de un proceso legal para lograr el pago respectivo.

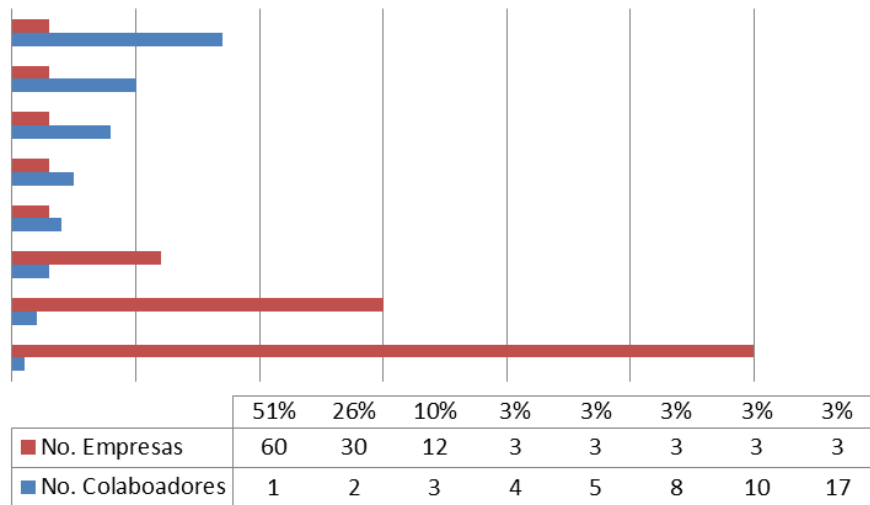
En estos casos, la experiencia en cuanto al manejo de situaciones, es primordial por parte del departamento de cobro y se requiere de experiencia y pericia en el tema, para realizar una

toma de decisiones acertada y sobre todo que resulta beneficiosa para la empresa, de forma que se minimice el riesgo de pérdida que siempre está presente en la venta a crédito.

La sanidad en la cartera, está estrechamente ligada a un personal con conocimiento robusto en cobranza, para que la gestión a lo largo del proceso de cobro sea la oportuna y evite inconvenientes posteriores de impago.

En este caso un 30.8% de los encuestados según se muestra en la figura 2, hace referencia a que no tienen colaboradores especializados en cobro, siendo estos clientes potenciales, para optar por una subcontratar la administración de la cartera de crédito, de forma que pueda hacer una recuperación de saldos más eficiente a los indicadores actuales y además reducir otros gastos que conlleva el proceso. El restante 69,2% que mantienen una estructura formal para el seguimiento de la cartera de crédito, tendría que usarse una estrategia diferente para ofrecer el servicio, haciendo énfasis por ejemplo en la reducción de costos por cargas sociales y el uso de los recursos en otras áreas.

***Cantidad de personal asignado al Departamento de Cobro en empresas encuestadas***



**Figura 3**

*Cantidad de personal actualmente en el área de cobro*

**Nota.** Se muestran las empresas con un número similar de colaboradores en cobranza, elaboración propia (2022).

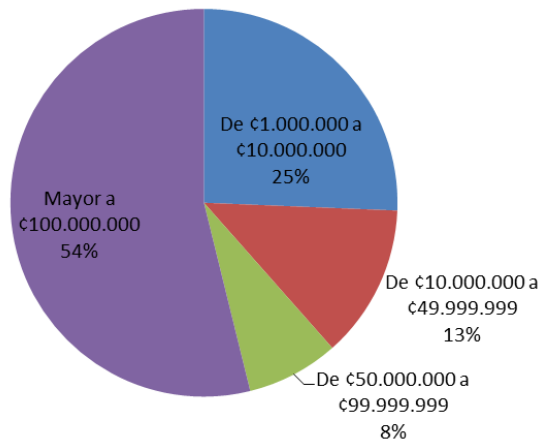
La figura 3 muestra la cantidad de personal que han asignado actualmente las empresas consultadas al Departamento de Cobro, siendo este dato importante pues hace referencia a la estructura organizacional y por ende permite dimensionar el tipo de cartera de crédito que mantiene según su modelo de negocio. Una compañía con un volumen de venta modesto, no tendrá cuentas por cobrar significativas, caso contrario a una cuyas ventas sean por montos considerables, tendrá por lo tanto una cuenta por cobrar importantes, principalmente porque en la actualidad, el financiamiento es parte de las estrategias que se utilizan para mejorar la rentabilidad y captar clientes usando la forma de pago como parte de los beneficios a obtener.

Se puede inferir de esta información, que un 51% de las empresas consultadas, mantienen en promedio una persona dedicada a temas de cartera, 26% asignan 2 personas, 10% delegan el proceso en 3 personas y el resto en grupos más amplios de 4 personas hasta 17 colaboradores. Evidenciando, que estamos ante un grupo de empresas con diversos niveles de antigüedad de saldos, lo que hace que haya una gran variación entre el personal que requiere para esta actividad, según se mencionó antes, dependiendo de su volumen de cuentas por cobrar y la importancia que la compañía da a este proceso.

En la mayoría de casos con poco personal, se percibe que es una empresa pequeña o mediana, o bien que la cartera crediticia no es prioridad en la organización.

Procederá entonces definir diferentes estrategias para lograr que se acepte la propuesta de tercerización dependiendo de las necesidades de cada cliente y las oportunidades que el mercado ofrezca.

### ***Rango promedio mensual de la cartera crediticia***



#### **Figura 4**

##### *Rango promedio mensual en la totalidad de cartera de crédito*

Nota: Elaboración propia (2022).

El dato correspondiente al rango promedio que mensualmente las empresas mantienen en sus carteras de crédito, revela el tamaño de las mismas y las oportunidades que ofrecen para valorar la propuesta de subcontratar la gestión de cobro, principalmente porque si son carteras crediticias importantes conllevan un riesgo más alto y dependiendo de las condiciones podría ser rentable y conveniente cambiar el manejo de las mismas. Por otra parte, clientes con carteras pequeñas, pueden analizar si ceden este proceso y re direccionan los recursos actuales hacia otras áreas, o depuran la gestión de forma que un asesor externo haga la labor de forma más eficiente y les signifique mejoras en la recuperación y agilice incluso el proceso de la venta, de forma que se concluya el ciclo de retorno de forma eficaz.

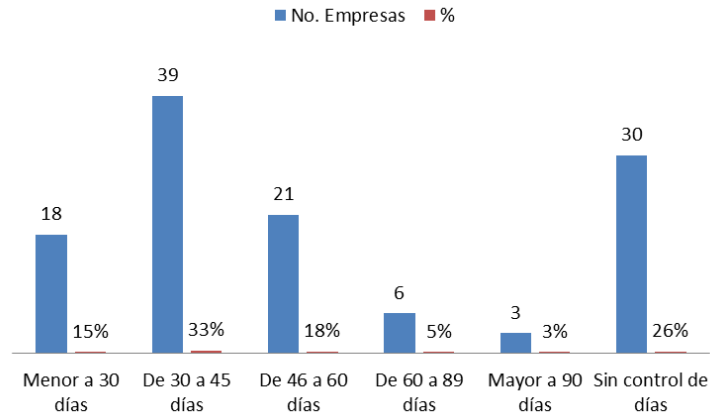
En los resultados obtenidos, mostrados en la figura 4, un 54% de las respuestas indican que la cartera de crédito es de un rango mayor a 100, 000,000 de colones, es decir que en su mayoría son empresas medianas, con estructuras formales de cobro, en contraparte un 25% tienen a la fecha, carteras menores a 10, 000,000 de colones, lo que se asume como compañías pequeñas o con muy bajos nivel de ventas a crédito.

Esta información es determinante para efectos del estudio financiero, pues ya sea por factoreo, por porcentaje pactado de recuperación u otras formas de negociación que puedan darse, el rango promedio de cuentas por cobrar es el que definirá la rentabilidad del proyecto, pues a mayor volumen recuperado, mayor ganancia, teniendo que elevar el presupuesto a invertir para que se pueda ofrecer el servicio y que resulta en un ganar ganar para ambas partes.

Nuevamente surge la obligación de requerir de diferentes estrategias según el tipo de compañía para lograr captar la mayor cantidad de clientes, cubriendo en cada caso necesidades puntuales y específicas que se incluyan dentro del planteamiento inicial.



## Control actual de los días promedio de cobro en *cartera*



**Figura 5**

*Control de días promedio de cobro en cartera*

Nota: Elaboración propia (2022)

Dentro del análisis financiero que debe estar presente en cualquier organización, incluye el control periódico de las razones financieras, las cuales normalmente están relacionadas unas con otras, haciendo que sea necesario su seguimiento de cara a una sana administración de las finanzas. Dentro de estos indicadores, los días promedio de cobro son indispensables, según Salas (2019):

El periodo medio de cobro es una medida de la eficiencia con la que la empresa logra cobrar sus ventas a crédito y también refleja la efectividad de la gestión de cobro. El período de cobro se compara contra los plazos de crédito otorgados por la empresa a sus clientes, para evaluar si cumplen satisfactoriamente los plazos convenidos (p.44).

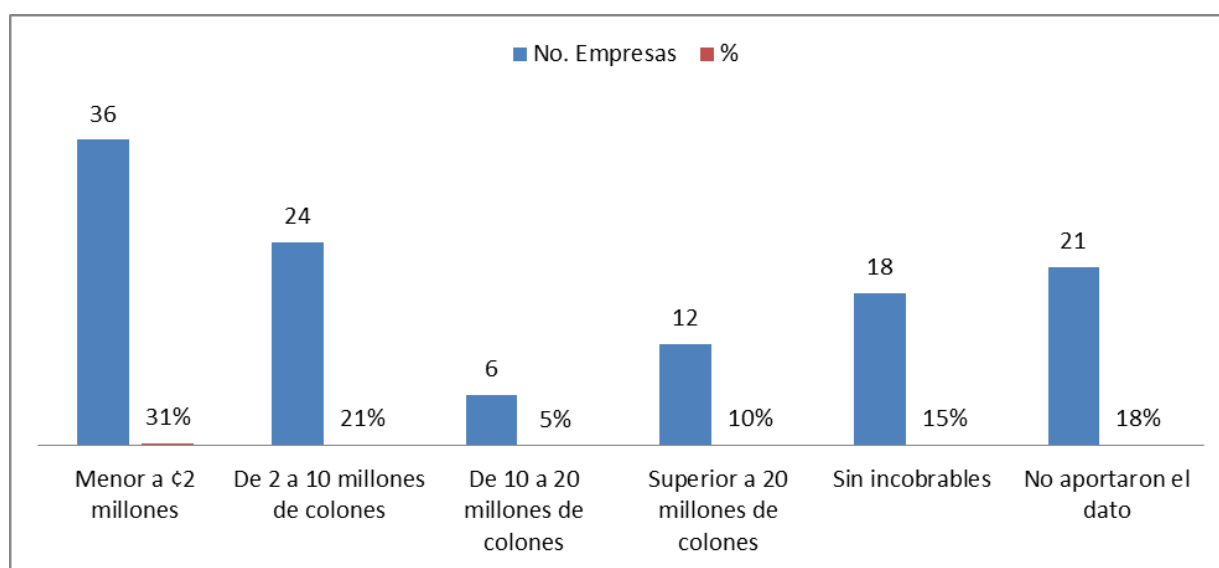
Se reafirma entonces que esta razón financiera es una herramienta útil tanto como medida de control como para validar la eficacia de la gestión en las cuentas por cobrar. Usando la siguiente fórmula para establecer los días promedio de cobro:

$$\text{Días promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Ventas netas a crédito}}$$

Al analizar la figura 5, solamente un 15% de las empresas encuestadas, presentan un promedio de días de cobro menor a 30 días, recordando que en Costa Rica, lo usual para términos de crédito como forma de pago son 30 días. Por otra parte un 33% mantiene una

recuperación en menos de 45 días lo cual es aceptable. Los casos mayores con promedio de días cobro mayor a 60 días alcanzan un 8% en total. Lo que genera mayor impacto de este dato consultado, es que un 26% de las empresas confirme que no mantienen un control de seguimiento para este indicador. Esto es preocupante en cuanto a que como se ha mencionado, es mediante esta razón financiera que se mide la efectividad y el cumplimiento de las formas de pago pactadas con los clientes. En estas organizaciones no se tiene claro si la gestión de recuperación es efectiva o no y los ajustes internos que debería hacerse para mejorar el proceso; además de establecer si las ventas están siendo efectivas o no, ya que no es rentable vender a plazos indeterminados o incluso a clientes que no van a cancelar lo adeudado, generando un impacto financiero negativo.

### *Estimación de montos promedio de saldos incobrables*



**Figura 6**

### *Estimación de saldos incobrables*

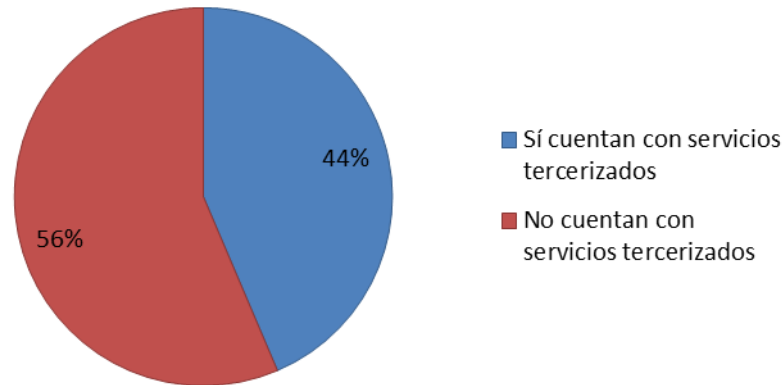
Nota: elaboración propia (2022).

La incobrabilidad es un riesgo que siempre estará asociado con las ventas a crédito y surge principalmente al agotar las vías administrativas y judiciales, sin lograr tener éxito en la recuperación de lo facturado.

Este indicador evidencia la efectividad de la gestión en casos donde la cuenta por cobrar se complica, haciéndose necesaria una toma de decisiones oportuna para minimizar el riesgo, ya sea incluyendo dentro de las políticas internas medidas de control o por medio de capacitación al personal asignado a la cobranza en cuanto a brindar alertas tempranas que permitan anticiparse a cualquier eventualidad y poder cobrar en tiempo las facturas pendientes. En las empresas esto es primordial y en parte de la propuesta de este proyecto, es concientizar que si no se tienen los medios o recursos para definir controles efectivos, se puede valorar subcontratar la administración de la cartera y mejorar los indicadores.

Se puede observar que la incobrabilidad generalmente se presenta en cualquier organización, pues siempre hay un porcentaje de siniestralidad que no puede anticiparse o eventos atípicos que impiden el cobro de una factura, como por ejemplo cierre del negocio por quiebra, muerte del deudor, vencimiento del documento que está como título ejecutivo de cobro, etc. En esta muestra, según se evidencia en la figura 7 un 15% de las empresas encuestadas, indican no tener incobrables en el último periodo, mientras que un 21% menciona haber sufrido pérdidas de hasta 20 millones de colones. Otra particularidad de este punto consultado, es que un 18% no aportó el dato y en algunos casos podría deberse a que no cuentan con una estimación de incobrabilidad, siendo esto parte de una administración deficiente de las cuentas por cobrar y un aspecto a valorar para mencionarlo como oportunidad de mejorar en cuanto a tercerizar la cartera, de forma que se puedan minimizar o en el mejor de los casos eliminar estas pérdidas.

### *Servicios subcontratados actualmente en la empresa*



**Figura 7**

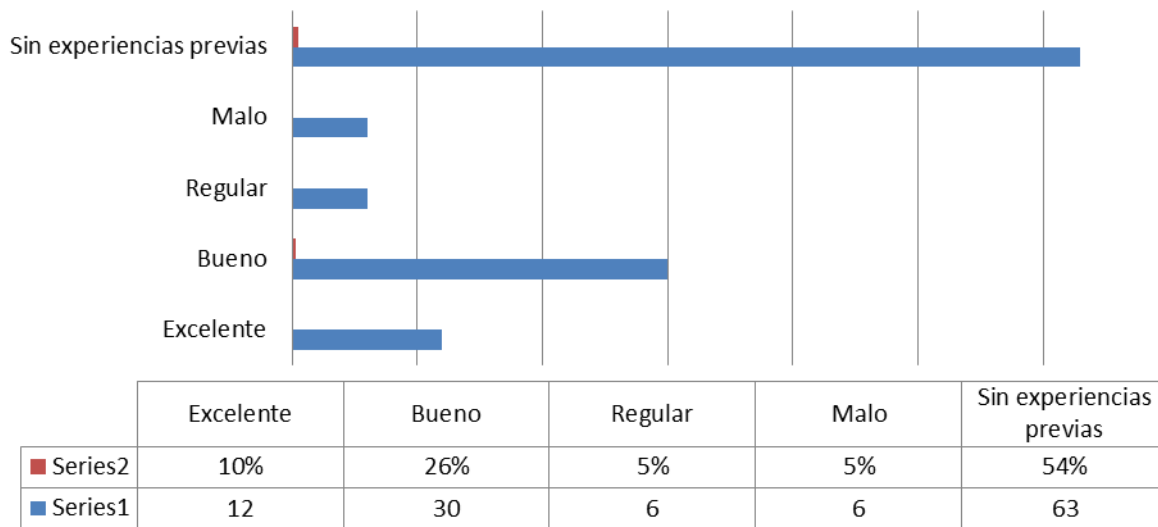
*Servicios subcontratados actualmente en la empresa*

Nota: Elaboración propia (2022).

Como parte del presente estudio de mercado, resulta fundamental conocer cómo perciben los clientes el proceso de tercerización o subcontratación de servicios, el cual como se ha mencionado anteriormente, continúa en auge gracias a las facilidades financieras y operativas que ofrece. En el caso puntual de esta investigación, el proyecto surge precisamente de otorgar beneficios a los posibles clientes, mediante subcontratar el proceso de cuentas por cobrar y los efectos positivos que conlleva desde el punto de vista financiero y de mejora en la recuperación de la venta a crédito.

Resulta interesante, que según los resultados obtenidos y reflejados en la figura 7, un 56% de las empresas encuestadas no mantienen actualmente ningún área o proceso bajo esta modalidad y/o no han tenido experiencias previas, esto podría eventualmente ser un obstáculo a vencer en cuánto a que si ya hay experiencias gratas al respecto, se puede negociar con mayor facilidad y basarse principalmente en términos de condiciones económicas. Adicionalmente, quiere decir que en el país este modelo de negocio no está tan posicionado o bien se ha mantenido en áreas específicas como el servicio de seguridad y limpieza, que definitivamente cada vez es más común que sea por medio de la subcontratación.

### *Percepción sobre la experiencia de tercerización de servicios*



**Figura 8**

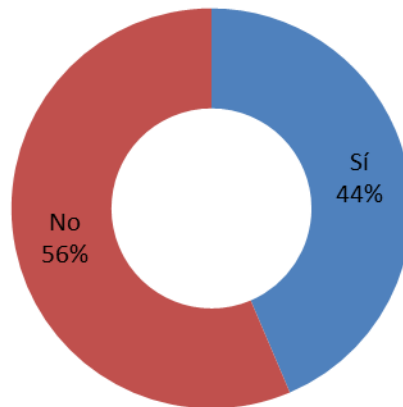
### *Percepción sobre experiencias previas en servicios tercerizados*

**Nota.** Se muestra el porcentaje de percepción con respecto al número de respuestas obtenidas, elaboración propia (2022).

Como continuación de la pregunta anterior, se hace referencia en la figura 8 a si se tuvo experiencias previas con servicios subcontratados, reiterándose que un 54% no tiene un concepto claro sobre la funcionalidad de este tema o bien no han tenido oportunidad de experimentar con la subcontratación. Se puede determinar a favor de este estudio, que los que han sido parte de estos procesos muestran en un 36% reacciones favorables, ya sea de bueno o excelente, mientras que un 6% indica experiencias anteriores negativas como regular o malo en igual número de porcentaje.

De lo anterior, se infiere que se tendrá que ejercer un amplio proceso de convencimiento, primeramente hacia la subcontratación de servicios y luego hacia el área ya específicamente de las cuentas por cobrar, que resulta ser sensible para la mayoría de organizaciones.

### *Disposición actual para tercerizar el proceso de cobranza/*



**Figura 9**

*Disposición a subcontratar la administración de la cartera crediticia*

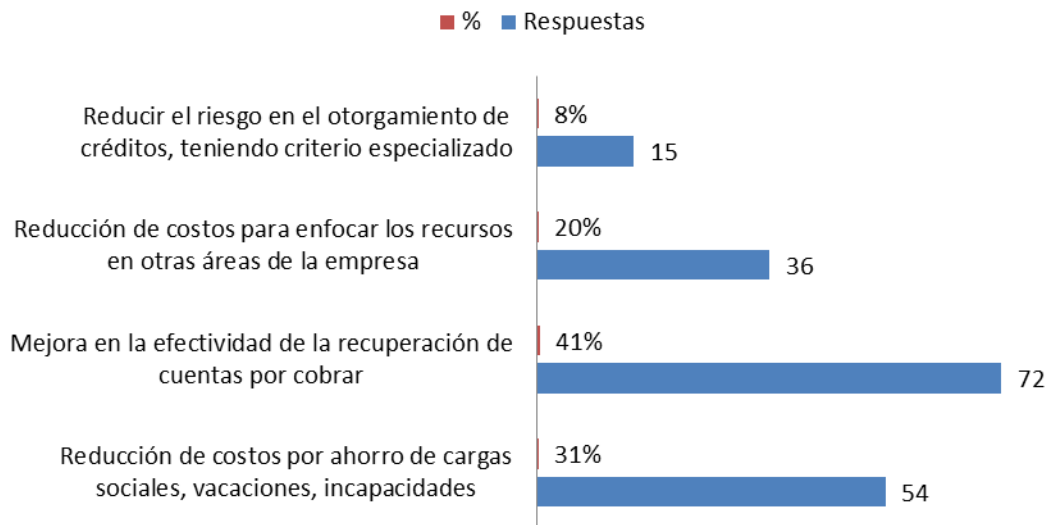
Nota. Elaboración propia (2022).

En la figura 9, se puede observar el interés actual de las empresas consultadas, en cuanto a la propuesta planteada en esta investigación, con resultados importantes en cuanto a que prevalece un 56% que indica no estar dispuesto a ceder la administración de las cuentas por cobrar, pero el porcentaje que está anuente (44%) dejar abierta la posibilidad de una posible implementación de la idea propuesta en esta tesis.

Se destaca que hay cierta igualdad en la percepción sobre el tema y quienes no muestran anuencia a la propuesta, posiblemente recae en parte de los resultados anteriores en otras preguntas, donde desconocen cómo funciona la tercerización y cuáles posibles ventajas podrían significar para su negocio.

Entra en este aspecto entonces, la relevancia del *marketing* en todo el proceso de promoción que estaría en la primera etapa en caso de desarrollarlo en la práctica, logrando identificar las fortalezas de estas iniciativas y mostrarlas de forma que sean atractivas y logren captar clientes dispuestos a implementarlas en sus empresas.

## *Principales aspectos a considerar para subcontratar el proceso de cobranza*



**Figura 10**

*Aspectos adicionales a considerar para tercerizar la cartera de crédito*

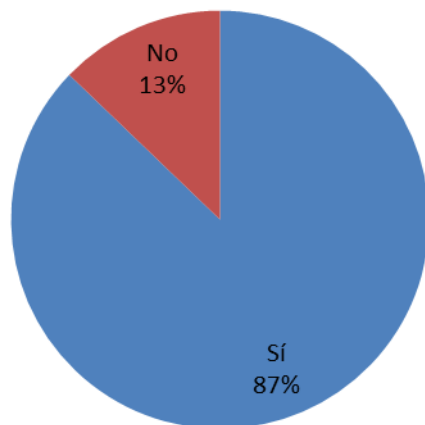
Nota. Elaboración propia (2022).

En la figura 10 se detallan gráficamente los criterios que serían fundamentales para que se considere la propuesta de tercerizar la administración de la cartera de crédito, enfocándose en temas como mejoramiento en la efectividad de recuperación del facturado a crédito con una mayoría del 41%. Por otra parte la reducción de costos por el no pago de cargas sociales, así como la eliminación del recurso humano en esta área, logrando que no haya inconvenientes por temas de ausencias, incapacidades, etc. de forma que se elimina por completo la desatención de seguimiento a las cuentas por cobrar por falta de personal, obteniendo este ítem un 31% de reacciones favorables.

A un 20% de las empresas consultadas, les resulta llamativo que podrían enfocar la reducción en costos a otras áreas de la compañía y en última instancia se destaca con un 8% el rubro que menciona que con la propuesta, se disminuye el riesgo de pérdida por otorgamientos de crédito bajo criterios erróneos, es decir al brindarse un servicio especializado en crédito y cobro, se mantendrían estándares de aprobación de nuevos créditos, bajo criterios técnicos

acordes al mercado, pero sobre todo con recomendaciones puntuales de cómo mantener deudas respaldadas legalmente y que cumplan con estudios de crédito sólidos que garanticen posteriormente una facilidad en la recuperación de lo facturado.

### ***Aceptación de servicios adicionales a incluir en el contrato***



**Figura 11**

### ***Aceptación de propuestas adicionales como valor agregado***

**Nota.** Se muestra la percepción de adicionar cláusulas adicionales a la administración de cartera, elaboración propia (2022).

Dentro del estudio de mercado, se consultó sobre la posibilidad de ofrecer servicios adicionales en incluidos en el contrato, en cuanto a asesoría sobre políticas internas, estudios crediticios, recomendaciones para otorgamiento de créditos, etc., es decir ofrecer un servicio integral que abarque los diversos aspectos que normalmente convergen en el área de crédito y cobro, pero que para implementarlos y darles seguimiento se requiere de conocimiento técnico y experiencia previa.

Se destaca en la figura 11, que un 87% de las empresas, considera que estas propuestas adicionales les serían de utilidad para hacer aún más eficiente la gestión a subcontratar, es decir serían aspectos que potencian la posibilidad de finiquitar una contratación de servicios.



Al ser una oferta innovadora, no muy común ya que generalmente son los bancos públicos y privados los que ofrecen el factoreo, como medio de financiamiento, se debe hacer uso de otras estrategias o servicios adicionales para concretar el posicionamiento de este nuevo modelo de negocio.

En un mundo globalizado, donde se exige maximizar los recursos, la propuesta integral de varios servicios y con disminución de costos asociados, puede significar un alivio para algunas empresas que no tienen actualmente un enfoque o control interno de ciertas áreas como las cuentas por cobrar.

### ***Recomendaciones sobre el proyecto***

El último ítem de la encuesta, es una pregunta abierta, donde se solicitó a los encuestados, alguna recomendación o apreciación sobre el proyecto. Obteniendo como resultado, algunas apreciaciones valiosas a considerar en caso de poder implementarlo.

A continuación, detallo las observaciones más relevantes:

- Es necesario contar con opciones de factoreo en el mercado, hay pocas que se concentran en los corporativos más grandes con créditos a más de cien días.
- Si es un servicio personalizado a cada empresa puede ser muy atractivo.
- En caso de tercerizar las cuentas por cobrar, revisar muy bien el monto por las comisiones de recuperación y el manejo de las cuentas en cobro judicial.
- Hay que recordar que la recuperación de la cuenta por cobrar es parte del cierre de la venta, por lo que si se necesita recompra del cliente no se debería tercerizar nunca ese proceso.
- En la gestión de cobro debe haber un perfil muy delicado en el trato según antigüedad y lealtad de cada cliente Hay perfiles de empresa que en temporada alta pagan muy bien y en temporada baja su morosidad puede llegar a 60 días o más.
- La revisión de los porcentajes de comisión al personal *in house* debe ser proporcional a la gestión de cobro.
- La importancia de los controles internos y el seguimiento de las facturas vencidas.
- Revisar la importancia de la venta con respecto a la recuperación.

De los comentarios recibidos, se derivan inquietudes de los clientes potenciales, principalmente en cuanto a comisiones y a la relación que se mantiene entre la venta y el cobro.

Todos estos aspectos se estarían considerando al establecer el contrato formal y definir las condiciones que regirían en caso de desarrollar la propuesta.

### **Análisis de la segunda variable estudio organizacional**

El estudio organizacional es el que nos permite determinar la capacidad de organización en cuanto a la operatividad del proyecto, enfocándose en las características en cuanto a fortalezas y debilidades de los individuos que colaboran con el proceso operativo.

Para este proyecto, las características de la empresa definirán el tipo de estructura organizativa que se implantará. Así, según las actividades que se plantearán a los distintos colaboradores, se buscará conformar un equipo que logre desarrollarlas de forma eficaz.

Para iniciar la empresa propuesta, se plantea la siguiente estructura organizacional, tomando como referencia los puestos mínimos que se requieren para brindar un servicio al cliente eficaz pero sin efectuar gastos innecesarios en planilla, sobre todo porque esto podría afectar los flujos de efectivo y entorpecer la puesta en marcha del proyecto, de forma que se ha definido la estructura mostrada en la figura 12.

### ***Organigrama***



**Figura 12**

### ***Organigrama***

Nota. Elaboración propia (2022).

### **Análisis de roles y responsabilidades de los colaboradores**

Para lo lograr una estructura organizacional, que cumpla con las expectativas en cuanto a operatividad y eficiencia, se requiere de un desarrollo de perfiles de puestos que acapare las

principales actividades y se establezcan métodos de control, para lograr las metas propuestas desde el punto de vista administrativo y financiero.

### ***Perfil y funciones del administrador***

Dado que una de las principales funciones de la administración es dirigir, coordinar y evaluar los procesos administrativos y operativos, se requerirá que ejecute la dirección de la empresa de forma multifuncional, pues tendrá que a cargo diversas funciones de áreas de recursos humanos, finanzas y administrativas, por lo que tendrá en su manual de puesto las siguientes funciones:

- Control de pagos por planilla, impuestos, pólizas, permisos, control de ingresos y gastos, etc.
- Asegurar la disponibilidad de recursos para el pago de las obligaciones y mantener presupuestos mensuales.
- Supervisión y control de los puestos de asistente administrativo y de mensajería. Así como una coordinación eficaz con el contador y servicio de mensajería que serán subcontratados.
- Atención directa a los clientes, para elaborar informes periódicos sobre la administración y recuperación en cartera.
- Capacitación constante al personal a cargo en aspectos de cobranza y seguimiento de cuentas.
- Establecer y mantener controles internos y de gestión apropiados.
- Optimizar los recursos percibidos y canalizarlos en los presupuestos establecidos.
- Toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Validar la documentación fiscal para el buen cumplimiento de las obligaciones fiscales, verificando que los pagos se realicen oportunamente a fin de evitar recargos.
- Coordinar y controlar los pagos a proveedores, buscando siempre las condiciones óptimas en cuanto a precio, calidad y conformidad con el servicio.

Para cumplir con las funciones anteriores, se hace necesario que se cumplan con los siguientes requisitos:

- Licenciatura en Administración de Empresas.
- Amplia experiencia en el manejo de cuentas por cobrar y carteras crediticias.
- Manejo avanzado de programas *Microsoft Office*.
- Habilidades de liderazgo.

### ***Perfil y funciones de la oficinista***

El puesto de la asistente administrativa será determinante en cuanto al apoyo que requiere la gerencia o administración en tareas operativas, principalmente por el seguimiento que se requiere para no afectar la operación diaria del negocio. Se determinan las siguientes funciones para este puesto:

- Atención eficiente al cliente externo e interno, tanto de forma presencial como telefónica.
- Seguimiento estricto y eficiente a las cuentas asignadas, realizando un proceso de cobro eficaz y control de vencimientos del facturado a cargo.
- Priorizar la atención de clientes potenciales, así como de los clientes habituales.
- Colaborar con la agenda del administrador y del mensajero, evitando omisiones de citas importantes o actividades impostergables.
- Captación de información y diversos documentos que le sean solicitados en apoyo a las tareas administrativas y de *marketing*.
- Operar eficientemente los programas de cómputo que se mantengan para control de labores operativas y de control.
- Informes diarios a la gerencia de cualquier evento que requiera solución inmediata, facilitando una toma de decisiones oportuna.

Los requisitos que debe cumplir el colaborador para este puesto son los siguientes:

- Técnico medio o estudios avanzados en administración de empresas.
- Experiencia en el manejo de cuentas por cobrar y carteras crediticias.
- Manejo de programas *Microsoft Office*.

- Perfil multifuncional con facilidad de aprendizaje.

### ***Perfil y funciones del cobrador***

Por el modelo de negocio, el papel de mensajero / cobrador es fundamental, pues recae en este puesto, funciones de confianza en cuanto al manejo de efectivo, títulos valores, etc. siendo necesario que se cumplan con el siguiente perfil:

- Amplio conocimiento de rutas de cobro.
- Manejo eficiente de documentos y liquidaciones de cobros.
- Excelente atención al cliente.
- Conocimiento de elaboración de recibos, controles de gastos, etc.

Los requisitos para el puesto anterior son los siguientes:

- Noveno año aprobado (Preferencia por bachillerato concluido).
- Hoja de delincuencia al día.
- Referencias de trabajos anteriores.
- Hoja de delincuencia al día.

Para optimizar recursos, se subcontratará el área contable además de servicios de mensajería ocasionales, pagando una cuota mensual según los servicios realizados y que se establecerán en el respectivo contrato. Se proyecta incluir a partir del año 2 un mensajero ocasional por 100,000 de colones, ya que al darse un crecimiento en los clientes concretados, se necesitaría eventualmente este servicio en caso de que el cobrador en planilla no pueda hacer algún trámite que sea urgente, además de que se busca dar un servicio eficaz y sin demoras. En la tabla 2 puede observarse el detalle de la integración del costo por servicios profesional que se tendrá que estimar para el proyecto:

### Tabla 3

#### *Gastos por servicios profesionales*

<b>Servicio a contratar</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Contador	100,000.00	1,200,000.00
Legal	150,000.00	1,800,000.00
<b>Total servicios profesionales</b>	<b>250,000.00</b>	<b>3,000,000.00</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

#### **Detalle de gastos por planilla**

Según la estructura administrativa descrita anteriormente, se establece el siguiente detalle de gastos por planilla con base en la lista de salarios mínimos que establece el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en su página web (2022), donde considera lo correspondiente a cargas sociales respectivas a la CCSS:

**Tabla 4***Gastos por salarios*

Detalle de gastos en planilla por ocupación		Administrador	Mensajero	Oficinista
Salarios		<b>693,873.72</b>	<b>326,253.57</b>	<b>351,965.23</b>
Desglose cargas sociales				
	% Obrero	Monto Patronal	Monto Patronal	Monto Patronal
Seguro enfermedad y Maternidad	9.25%	64,183.32	30,178.46	32,556.78
Invalidez, Vejez y Muerte	5.25%	36,428.37	17,128.31	18,478.17
Asignaciones familiares (IMAS)	5.00%	34,693.69	16,312.68	17,598.26
Cuota Patrona IBanco Popular	0.25%	1,734.68	815.63	879.91
IMAS	0.50%	3,469.37	1,631.27	1,759.83
INA	1.50%	10,408.11	4,893.80	5,279.48
Aporte Patrono Banco Popular	0.25%	1,734.68	815.63	879.91
FPC	2.00%	13,877.47	6,525.07	7,039.30
FCL	1.50%	10,408.11	4,893.80	5,279.48
INS	1.00%	6,938.74	3,262.54	3,519.65
<b>Total cargas sociales</b>	<b>26.50%</b>	<b>183,876.54</b>	<b>86,457.20</b>	<b>93,270.79</b>
Estimación aguinaldo	8.33%	57,799.68	27,176.92	29,318.70
Vacaciones	4.17%	28,906.78	13,591.72	14,662.87
Cesantía	5.33%	36,983.47	17,389.32	18,759.75
Preaviso	1.84%	12,767.28	6,003.07	6,476.16
Total estimaciones adicionales		136,457.21	64,161.03	69,217.48
<b>Costo total por salario mensual</b>		<b>1,014,207.46</b>	<b>476,871.79</b>	<b>514,453.50</b>
<b>Costo total por salario anua</b>		<b>12,170,489.54</b>	<b>5,722,461.52</b>	<b>6,173,441.98</b>
		<b>Total planilla mensual</b>		<b>2,005,532.75</b>
		<b>Total planilla anual</b>		<b>24,066,393.03</b>

*Nota.* Se toma como fuente la lista actual de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, elaboración propia (2022).

Derivado de lo anterior, la planilla inicial propuesta será de  $\text{¢}2.005.532,75$  mensualmente. Con la salvedad del primer año, que mientras se realiza la búsqueda de clientes y la formalización de contratos, para el primer año se trabajará con todos los colaboradores a medio tiempo, estimando inicialmente para el primer año una planilla mensual de 1,002,766.38 colones.

### **Análisis de la tercera variable: Estudio técnico**

El estudio técnico comprende todo aquello que esté directamente relacionado con el funcionamiento y operatividad del negocio, por lo tanto se incluye en este análisis los aspectos que influyen en la operación diaria de la empresa, así como la estructura que se plantea para

desarrollar, esperando que sea la óptima para que el proyecto cumpla con los objetivos planteados.

### ***Ubicación del despacho***

Para la ubicación de la oficina, se ha evaluado que según los resultados del estudio de mercado, lo idóneo es que se ubique en San José, Alajuela o Heredia, ya que es donde hay más empresas localizadas y por lo tanto se facilita el desplazamiento tanto para los clientes, en caso de requerir reuniones presenciales, como de parte de la empresa para envío de información o presentación de trámites.

Se eligió como ubicación la zona de Heredia, por su fácil acceso a las provincias antes mencionadas, además de ser un lugar con múltiples negocios cercanos como bancos, zonas francas, centros de negocios, etc., adicional a que en los últimos años, es una de las provincias con mayor crecimiento económico en Costa Rica y eso hace que crezca su posicionamiento como zona para establecer la oficina. Para tal efecto se arrendará una oficina con un monto mensual de alquiler de 1,338,386.00 colones, cumple con todos los requerimientos y comodidades para el personal propuesto de 3 personas, así facilidades en espacio y estética para atención de clientes. Es importante mencionar que por el modelo de negocio, se debe en todo momento proteger la imagen de la empresa, pues es parte también del estatus que tiene que posicionarse para buscar nuevos clientes

### ***Tecnología operativa***

Como parte del equipo básico para iniciar la operación, se invertirá en la adquisición del equipo necesario para mantener un control eficiente de todas las áreas y colaboradores. Se presupuestan las siguientes herramientas:

- Laptops para gerencia y asistente administrativa
- Paquete de datos acorde a la operatividad del negocio.
- Celulares
- Alquiler de servidor local
- Compra de base de datos de clientes potenciales.



## **Determinación de costos**

Para lograr un proceso operativo óptimo, se tendrá que necesariamente incurrir en los siguientes costos, de los cuales en el estudio financiero se retoman los datos y se incluyen con respecto a las diferentes variables financieras que se aplican en esta investigación:

### ***Materiales y suministros***

Se estima un promedio mensual de ¢200,000.00 para compra de hojas, tintas, artículos de oficina, etc. de forma que los colaboradores cuenten con los insumos necesarios para realizar las tareas diarias.

### ***Gastos por servicios públicos***

En lo referente a gastos por servicios públicos, se contempla un total de ₡65,000.00 según se detalla en la tabla 4:

**Tabla 5**

#### ***Detalle de gastos por servicios públicos***

<b>Servicio a contratar</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Electricidad	15,000.00	180,000.00
Servicios de internet y telefonía	50,000.00	600,000.00
<b>Total gasto por servicios</b>	<b>65,000.00</b>	<b>780,000.00</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

### ***Adquisición de activos fijos***

Como parte fundamental del estudio técnico, se detallan a continuación los activos que será necesario adquirir como parte de los costos en los que se deberá incurrir. Para este efecto, se realizará la compra de equipo de cómputo para el administrador y la oficinista, así como impresora para uso general de la oficina, sin dejar que lado que conforme haya un crecimiento de las operaciones se hará necesario invertir en nuevos activos, pero todo dependerá de las operaciones diarias y las eventualidades que puedan presentarse (Ver tabla 5).

**Tabla 6**

*Detalle de activos fijos*

<b>Activos fijos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Equipo de cómputo	773,873	1,547,746
Impresora multifuncional	135,990	135,990
<b>Total activos fijos</b>		<b>1,683,736</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

**Análisis de la cuarta variable: el Estudio Legal**

Con este estudio se busca determinar la viabilidad del proyecto en cuanto al cumplimiento de las estipulaciones y normas que rigen la legislación legal en Costa Rica, en lo que se refiere a la inscripción de la sociedad y los diversos requisitos legales que se necesitan para iniciar la operación del negocio.

***Constitución de la sociedad anónima***

Como paso inicial para la inscripción de la empresa, se deberá crear la sociedad anónima bajo la cual dará inicio la operación del negocio, siendo para tal efecto que se deberá cumplir todos los requisitos que expresa la Guía de Calificación del Registro Nacional (2022). Respecto a los costos para ello se utiliza el arancel del Colegio de Abogados específicamente el artículo 95 en donde establece los mínimos, esto para hacerlo de forma manual o bien de manera expedita mediante otros sistemas como master lex, Auxinot que ayudan a agilizar el proceso de registro.

Los siguientes son los datos y requisitos necesarios para la creación de la sociedad anónima, según la legislación vigente a la fecha de este estudio:

- Comparecencia de al menos dos socios constituyentes (Art. 104 C. Comercio).
- Calidades y domicilio completos de esos socios (Arts. 83, 84 y 85 C. Notarial, art. 3 Ley 6575 de 20/05/81 y circular N° 025-98). Los cuales aportarán dinero en efectivo o títulos valores.
- Cumplir con el pago de los derechos de registro y timbres de ley.
- Establecer el nombre o denominación social

- Domicilio social: indicando la dirección exacta, detallando la provincia y el Cantón, ya que será donde se recibirán notificaciones administrativas y judiciales.
- Objeto, se indicará el objeto por el que surge la creación de la sociedad.
- Plazo social: En este se determinan la duración y posibles prórrogas, dejando establecido la indicación de años y fecha de inicio, importante mencionar que no se permiten los plazos indefinidos.
- Capital social: se refiere al aporte de los socios, este capital puede ser en acciones comunes, dejando pactado el monto, la representación, suscripción, así como forma de pago y el plazo.
- Inventarios, balances, fondos de reserva legal y vigilancia.

En este apartado se considerará un monto total de 500,000 colones para constituir la sociedad anónima. Adicionales a los 185,000 colones que se establecen como mínimos para honorarios legales según el artículo mencionado anteriormente del Colegio de Abogados.

### ***Inscripción como PYME***

Será de suma importancia registrarse como Pequeña y Mediana Empresa (PYME) para acceder a los programas y facilidades que ofrece el Ministerio de Economía y otras instituciones del estado, mediante la ley No. 8262 de fortalecimiento a las nuevas empresas cuyo capital es limitado y por lo tanto requieren un mayor apoyo para lograr crecer dentro del mercado costarricense.

Según se muestra en la página web de PYMES Costa Rica (2022), para optar por esta condición, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
- Que tengan permanencia en el mercado.
- Que sea una unidad productiva formal
- Presentar el formulario de inscripción PYME firmado y digitalizado ("escaneado"), debido a que es una declaración jurada.
- Recibo de la póliza de riesgos del trabajo que exprese el periodo pagado.
- Formulario D-101 o D-105 de la última Declaración del Impuesto sobre la Renta.
- Cargas sociales al día. Se comprueba de madera interna si aporta únicamente uno de los dos documentos indicados en las líneas anteriores.

Cabe destacar que se considera Microempresa, Pequeña Empresa o Mediana Empresa pero todo depende del resultado que se obtenga al aplicar una fórmula que toma como referencia el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos.

### ***Inscripción como patrono ante la CCSS***

Como parte de los procesos regulatorios relacionados a la planilla de la empresa, se deberá realizar el registro ante la Caja Costarricense del Seguro Social, cuyos requisitos textuales que se expresan en la página *web* de la CCSS (2022) como patrono jurídico o figura patronal son los siguientes:

1. Documento de identificación del representante legal vigente y en buen estado: siendo cédula de identidad si es nacional y DIMEX, pasaporte o cédula de residencia para extranjeros.
2. Escritura de constitución de la sociedad. (Documento físico será solicitado a los usuarios en caso de no poder ser obtenido por medio del convenio RN-CCSS).
3. Certificación de personería jurídica emitida por el Registro Nacional (Documento físico será solicitado a los usuarios en caso de no poder ser obtenido por medio del convenio RN-CCSS).
4. Fotocopia de documento de identificación de cada persona trabajadora vigente y en buen estado: cédula de identidad si es nacional y DIMEX, pasaporte o cédula de residencia para extranjeros.

### ***Legislación tributaria***

En Costa Rica cualquier persona ya sea física o jurídica que realice una actividad económica donde se efectúe facturado de bienes o servicios debe inscribirse en el Registro Único Tributario, además de cumplir con las obligaciones tributarias que le corresponden. Según la página *web* del Ministerio de Hacienda (2022), la inscripción se realiza por medio del portal Administración Tributaria Virtual, presentando el formulario que corresponde para tal efecto.

En el caso de la empresa que se valora implementar en esta investigación, estará sujeta al pago de impuesto sobre la renta e impuesto del valor agregado.

### ***Impuesto sobre la renta***

El Ministerio de Hacienda actualizó mediante el alcance número 262 del diario oficial La Gaceta, los tramos correspondientes al impuesto sobre la renta para personas asalariadas,

trabajadores independientes y personas jurídicas en 2022, siendo los siguientes los tramos efectivos para el período 2022

### **Tabla 7**

#### *Tramos de impuesto de renta a salarios período 2022*

<b>Tramos de impuesto de renta a salarios período 2022</b>	
<b>Ingresos Brutos</b>	<b>Tarifa</b>
Rentas de hasta ¢863.000 mensuales	<b>Exento</b>
Sobre el exceso de ¢863.000,00 mensuales y hasta ¢1.267.000,00	<b>10%</b>
Sobre el exceso de ¢1.267.000,00 mensuales y hasta ¢2.223.000,00	<b>15%</b>
Sobre el exceso de ¢2.223.000,00 mensuales y hasta ¢4.445.000,00	<b>20%</b>
Sobre el exceso de ¢4.445.000,00 mensuales	<b>25%</b>

*Nota.* Fuente datos actuales para impuesto de renta del Ministerio de Hacienda, 2022.

### **Tabla 8**

#### *Tramos de impuesto de renta anual para empresas período 2022*

<b>Tramos de impuesto de renta anual para empresas período 2022</b>	
<b>Empresas con renta neta anual inferior a ¢112.070.000</b>	<b>Tarifa</b>
Sobre los primeros ¢5.286.000	<b>5%</b>
Sobre el exceso de ¢5.286.000	<b>10%</b>
Sobre el exceso de ¢7.930.000	<b>15%</b>
Sobre el exceso de ¢10.573.000	<b>20%</b>
<b>Empresas con renta neta anual inferior a ¢112.070.000</b>	<b>Tarifa</b>
Sobre el total en todos los casos	<b>30%</b>

*Nota.* Fuente datos actuales para impuesto de renta del Ministerio de Hacienda, 2022.

#### ***Póliza de riesgo del trabajo en Instituto Nacional de Seguros***

Como parte de los requisitos para trabajar, se deberá adquirir la póliza de Seguro Obligatorio Riesgos del Trabajo, la cual se consigue en la página web del Grupo INS (2022), completando el formulario correspondiente e incluyendo a los colaboradores que se encuentran en planilla, incluyendo a los nuevos ingresos. Es importante mencionar que todo patrono tiene obligación de adquirir y mantener vigente este seguro para todos los colaboradores, con el fin de

garantizar un medio de protección en caso de accidentes laborales o enfermedades derivadas por sus funciones.

Teniendo que presupuestar para tal efecto un monto mensual de ¢ 13,720.93, ya considerado en la planilla proyectada.

### ***Solicitud de patente comercial***

Un requisito para iniciar la operación del negocio, será la solicitud de la patente comercial, la cual se deberá solicitar a la Municipalidad de Heredia, debido a la ubicación geográfica que tendrá la empresa propuesta en esta investigación.

Según la página *web* de la Municipalidad de Heredia (2022), se requieren los siguientes requisitos para solicitar la patente comercial:

- Formulario de solicitud de patente comercial, solicitudes nuevas.
- Certificado de uso de suelo.
- Fotocopia de la cédula de identidad del solicitante o del representante legal, según el caso y del dueño del inmueble en caso de que el local se alquile o certificación de personería original con un mes de vigencia si es una persona jurídica, o bien fotocopia de cédula de residencia vigente, si es extranjero.
- Fotocopia del permiso sanitario de funcionamiento, vigente, a nombre del solicitante.
- Timbres fiscales por ¢100 (cien colones) y timbres de parques nacionales por ¢100 (cien colones)
- Fotocopia de la Póliza de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros o la exoneración.
- Certificación de estar al día con las obligaciones de la C.C.S.S.
- Encontrarse al día con el pago del Fodesaf; ver más detalles en [www.mtss.go.cr](http://www.mtss.go.cr). Información: Consulta de deuda
- Encontrarse al día con el pago de tributos municipales, el solicitante y el dueño del inmueble
- Fotografía digital o impresa del local.
- Encontrarse inscrito ante Tributación Directa, copia de la inscripción.

## **Análisis de la quinta variable estudio financiero**

En el presente capítulo se presenta el análisis y resumen correspondiente de las variables financieras, así como la evaluación de la viabilidad según los resultados financieros del flujo de caja y demás indicadores. Incluyen todo lo correspondiente a determinación de costos, proyección de ingresos, gastos, etc. Será por medio de este análisis que se podrá facilitar una toma de decisiones en cuanto a la rentabilidad del proyecto y la inversión que se requerirá para su puesta en marcha.

### ***Proyección de ingresos***

Para calcular los ingresos que se podrían percibir, se parte de los datos recabados en el estudio de mercado, haciendo una segmentación de clientes según el rango promedio de su cartera crediticia, estableciendo cuatro rangos de tarifas a cobrar, cuyos resultados indicaron que clientes con carteras menor a diez millones y clientes con carteras superiores a cien millones, serían los clientes potenciales según las empresas encuestadas. Se toma como principal referencia, el tiempo que requeriría a invertir en cada uno y su posibilidad de contratación.

### ***Tarifas definidas por volumen de cartera***

Una vez concluido el análisis del estudio de mercado, se definen tarifas mínimas a cobrar para los cuatro tipos de cliente establecidos según el volumen de su cartera de crédito, las cuales se usarán como base para la proyección anual de ingresos. Se presupuesta una cantidad de contratos para cada segmento, siendo el rango 3 el de menor probabilidad, ya que según las empresas consultadas, el promedio de cartera de cincuenta a cien millones es el de menor presencia en el mercado.

En la tabla 8 se muestra cómo se realiza el cálculo para estimar una tarifa por la administración de las cuentas por cobrar, partiendo del porcentaje de ocupación de recursos que se necesitaría administrativamente con respecto al total de costos de operación requeridos mensualmente, más un 30% de margen de ganancia, salvo en el caso de tarifa 1, donde se incrementa la tarifa en un porcentaje mayor, pues a pesar de requerir menos tiempo la idea es que este segmento de clientes resulte rentable pues es uno de los prospectos que más posibilidades de contratación ofrece según el estudio de mercado

**Tabla 9***Detalle de tarifas establecidas por volumen de carteras de crédito*

RANGO	DE	HASTA	CLIENTES MUESTRA	POSIBILIDAD CONTRATAACION	CLIENTES POTENCIALES	% OCUPACION TIEMPO	TARIFA MININA	FEE PLANO
RANGO 1	1,000,000	10,000,000	30	44%	13	5%	198,008.72	350,000.00
RANGO 2	10,000,001	50,000,000	15	44%	6	10%	396,017.43	600,000.00
RANGO 3	50,000,001	100,000,000	9	44%	3	20%	792,034.86	1,100,000.00
RANGO 4	100,000,001		63	44%	27	40%	1,584,069.72	2,100,000.00
Capital de trabajo con planilla completa							3,960,174.30	

Nota. Elaboración propia (2022).

Derivado de la información anterior, se realiza la proyección de ingresos para los primeros cinco años del proyecto, con la particularidad de que en el primer año, se consideran los cuatro primeros meses sin ningún ingreso, ya que se estaría solamente en el proceso de búsqueda de prospectos de posibles clientes y por lo tanto no se tendrían ingresos en este lapso, posteriormente se hace una proyección modesta de clientes, ya que se demostró en los estudios anteriores que es un modelo de negocio nuevo en el mercado.

Resumiendo los datos anteriores, se determinan las siguientes tarifas:

- Tarifa 1 por ₡350,000.00 para carteras menores a diez millones de colones.
- Tarifa 2 por ₡600,000.00 para carteras de ₡10,000,001 a ₡50,000,000.
- Tarifa 3 por ₡1,100,000.00 para carteras de ₡50.000.001 a ₡100,000,000.
- Tarifa 4 por ₡2,100.000 para carteras superiores a cien millones de colones.

### ***Ingresos proyectados***

Para calcular la proyección de los ingresos en los primeros cinco años del proyecto, se toma como referencia el número de contratos que podrían concretarse con clientes de los distintos rangos o tarifas establecidas, siendo las tarifas 1 y 4 las de mayor probabilidad, según los resultados del estudio de mercado. Se hace un estimado de posibles contratos efectivos entre las distintas tarifas, haciendo el análisis con base en un panorama normal.

Proyección de contratos formalizados según tarifas

Con la finalidad de evaluar la rentabilidad de las tarifas establecidas, se realiza una proyección mensual de los posibles contratos que podrían formalizarse mensualmente, considerando variaciones del mercado, donde en algunos meses se pueda dar un incremento de



nuevos clientes o bien que por diversas razones se finiquiten contratos y varíen los ingresos (ver tabla 9).

**Tabla 10**

*Proyección mensual de contratos formalizados*

Período	Tarifa	Monto Tarifa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total contratos	Total cobrado por tarifa
Año 1	Tarifa 1	350,000	-	-	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	26	9,100,000
	Tarifa 2	600,000	-	-	-	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12	7,200,000
	Tarifa 3	1,100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	3	3,300,000
	Tarifa 4	2,100,000	-	-	-	-	-	1	2	2	2	2	2	2	13	27,300,000
Año 2	Tarifa 1	350,000	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	17,150,000
	Tarifa 2	600,000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	26	15,600,000
	Tarifa 3	1,100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	2,200,000
	Tarifa 4	2,100,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	15	31,500,000
Año 3	Tarifa 1	350,000	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50	17,500,000
	Tarifa 2	600,000	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	30	18,000,000
	Tarifa 3	1,100,000	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	4	4,400,000
	Tarifa 4	2,100,000	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	31,500,000
Año 4	Tarifa 1	350,000	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	64	22,400,000
	Tarifa 2	600,000	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	27	16,200,000
	Tarifa 3	1,100,000	1	1	1	1	1	1	-	-	-	1	1	1	9	9,900,000
	Tarifa 4	2,100,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	25,200,000
Año 5	Tarifa 1	350,000	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	7	7	70	24,500,000
	Tarifa 2	600,000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	27	16,200,000
	Tarifa 3	1,100,000	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	1	1	8	8,800,000
	Tarifa 4	2,100,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	13	27,300,000

**Nota.** Proyección mensual de variación en el número de contratos concretados, elaboración propia (2022).

Derivado del análisis de la proyección de contratos formalizados mensualmente, se estima un total de ingresos correspondientes al número de estos por la tarifa establecida, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla 10, para un panorama inicial de operaciones, donde se cumple con lo proyectado para la captación de clientes, obteniendo un monto de ingresos anuales que variará según las condiciones del mercado y la evolución del proyecto en el largo plazo.

**Tabla 11***Proyección de ingresos en escenario normal***Proyección de ingresos escenario normal**

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos tarifa 1	9,100,000	17,150,000	17,500,000	22,400,000	24,500,000
Ingresos tarifa 2	7,200,000	15,600,000	18,000,000	16,200,000	16,200,000
Ingresos tarifa 3	3,300,000	2,200,000	4,400,000	9,900,000	8,800,000
Ingresos tarifa 4	27,300,000	31,500,000	31,500,000	25,200,000	27,300,000
<b>Total ingresos</b>	<b>46,900,000</b>	<b>66,450,000</b>	<b>71,400,000</b>	<b>73,700,000</b>	<b>76,800,000</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

En cuanto al escenario pesimista se considera un 10% menos en ventas, por disminución de contratos concretados lo que impactaría el nivel de ingresos, alcanzando los siguientes cálculos:

**Tabla 12***Proyección de ingresos en escenario pesimista***Proyección de ingresos escenario pesimista**

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos tarifa 1	8,645,000.00	16,292,500.00	16,625,000.00	21,280,000.00	23,275,000.00
Ingresos tarifa 2	6,840,000.00	14,820,000.00	17,100,000.00	15,390,000.00	15,390,000.00
Ingresos tarifa 3	3,135,000.00	2,090,000.00	4,180,000.00	9,405,000.00	8,360,000.00
Ingresos tarifa 4	25,935,000.00	29,925,000.00	29,925,000.00	23,940,000.00	25,935,000.00
<b>Total ingresos</b>	<b>44,555,000.00</b>	<b>63,127,500.00</b>	<b>67,830,000.00</b>	<b>70,015,000.00</b>	<b>72,960,000.00</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

Por otra parte, en un escenario optimista se calcula un 10% de incremento en ventas, ante la posibilidad de una mayor cantidad de contratos concretados, de forma que se aumentan los ingresos del proyecto, contemplando un porcentaje moderado en un panorama positivo, según se aprecia en la tabla 11.

**Tabla 13***Proyección de ingresos en escenario optimista***Proyección de ingresos escenario optimista**

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos tarifa 1	9,555,000	18,007,500	18,375,000	23,520,000	25,725,000
Ingresos tarifa 2	7,560,000	16,380,000	18,900,000	17,010,000	17,010,000
Ingresos tarifa 3	3,465,000	2,310,000	4,620,000	10,395,000	9,240,000
Ingresos tarifa 4	28,665,000	33,075,000	33,075,000	26,460,000	28,665,000
<b>Total ingresos</b>	<b>51,590,000</b>	<b>73,095,000</b>	<b>78,540,000</b>	<b>81,070,000</b>	<b>84,480,000</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

***Proyección de costos***

La estimación de costos para el proyecto, será indispensable para cuantificar la inversión de capital que será necesaria, de forma que se presente un panorama financiero de fácil interpretación y que contemple todos los recursos monetarios que se necesitan en cada parte del proceso de implementación. Al analizar los requerimientos iniciales, se estable para el año 1 todos los rubros en los que deberá invertirse para desarrollar la propuesta, en cuanto a suministros, infraestructura, tecnología, etc. Adicionalmente, se realiza la proyección de estos costos para los siguientes cuatro años, incluyendo un incremento del 3% anual por concepto de inflación. Esto acorde con el Programa Macroeconómico del Banco Central de Costa Rica (2022), cuyo rango de tolerancia para la inflación es de  $3\% \pm 1$  p.p.

Los costos fijos de operación, se describen en la tabla 13, así como la proyección de los mismos para los primeros años del proyecto de inversión:

**Tabla 14***Detalle anual de costos fijos*

Detalle de costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	12,033,196.52	24,957,975	25,706,715	26,477,916	27,272,254
Servicios profesionales	3,000,000.00	4,326,000	4,455,780	4,589,453	4,727,137
Materiales y suministros	2,400,000.00	2,472,000	2,546,160	2,622,545	2,701,221
Servicios públicos e internet	780,000.00	803,400	827,502	852,327	877,897
Alquiler de oficina	16,060,632.00	16,542,451	17,038,724	17,549,886	18,076,383
Alquiler de servidor	1,215,066.60	1,251,519	1,289,064	1,327,736	1,367,568
<b>Total anual por costos fijos</b>	<b>35,488,895</b>	<b>50,353,345</b>	<b>51,863,945</b>	<b>53,419,864</b>	<b>55,022,460</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

### ***Capital de trabajo***

En lo relativo al cálculo del capital de trabajo, es decir los recursos necesarios para iniciar operaciones de forma oportuna. Se consideran para este efecto, los insumos e infraestructura indispensables para la puesta en marcha del proyecto, quedando un capital inicial de trabajo de ¢ 2,957,407.93 mensuales. Se tomará un costo cuatrimestral de ¢11,829,631.71 para el cálculo de la inversión inicial y/o financiamiento, ya que en los primeros cuatro meses es muy baja la posibilidad de ingresos, al no tener clientes concretados y se estará enfocado principalmente en proceso de prospectar ventas (ver tabla 14).

**Tabla 15**

#### *Cálculo del capital de trabajo*

<b>Detalle Capital de trabajo</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo cuatrimestral</b>
Salarios	1,002,766.38	4,011,065.51
Servicios profesionales	250,000.00	1,000,000.00
Materiales y suministros	200,000.00	800,000.00
Servicios públicos	65,000.00	260,000.00
Alquiler de oficina	1,338,386.00	5,353,544.00
Alquiler de servidor	101,255.55	405,022.20
<b>Total Capital de trabajo</b>	<b>2,957,407.93</b>	<b>11,829,631.71</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

### ***Gastos legales***

Como resultado del análisis de requisitos efectuados en el estudio legal, se consideran los gastos legales que serán necesarios para cumplir con los mismos, de forma que sea fluida la implementación del proyecto, en términos regulatorios, los cuales se detallan en la tabla 15.

**Tabla 16**

#### *Cálculo de gastos legales*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Constitución de sociedad anónima	685,000.00
Formularios y timbres (Trámites vari	50,000.00
<b>Total gastos legales</b>	<b>735,000.00</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

### ***Depreciación de activos***

El el cálculo correspondiente a la depreciación de los activos adquiridos para el proyecto se muestra en la tabla 17.

**Tabla 17**

#### *Detalle de depreciación de activos*

<b>Activo</b>	<b>Costo</b>	<b>Vida Util en Años</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Laptops	1,547,746.00	5	309,549.20	309,549.20	309,549.20	309,549.20	309,549.20
Impresora	135,990.00	5	27,198.00	27,198.00	27,198.00	27,198.00	27,198.00

Nota. Elaboración propia (2022).

### ***Inversión inicial del proyecto***

Para realizar el cálculo correspondiente a la inversión inicial del proyecto, se tomarán como referencia los montos presupuestados en costos, activos, fijos, capital de trabajo para los cuatros primeros meses y gastos legales. Queda un monto total por concepto de inversión inicial 14,248,367.71 colones, el cual se financiará en un 80 % y el restante 20% será aporte de los socios inversionistas.

**Tabla 18**

#### *Detalle de inversión inicial*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Activos fijos	1,683,736.00
Gastos legales	735,000.00
Capital de trabajo	11,829,631.71
<b>Total</b>	<b>14,248,367.71</b>

Nota: Elaboración propia (2022).

### ***Costo de capital***

En lo referente al costo de capital, para el aporte de los socios que corresponde a un 20% se establece una tasa de rendimiento del 18% tomando como referencia el 9% que cobra el Banco Nacional como tasa de interés para el financiamiento a PYMES, con la finalidad de obtener como mínimo un 100 % de la tasa a pagar al banco, obteniendo como resultado una tasa

de corte de 13.80% la cual se usará como referencia para analizar los demás indicadores financieros. Queda la integración de la forma que se detalla en la tabla 19:

**Tabla 19**

*Detalle costo de capital*

<b>Detalle</b>	<b>Monto de la Inversión</b>	<b>Proporción de Participación</b>	<b>Costo de Capital</b>	<b>Costo Ponderado</b>
Préstamo bancario	11,398,694	80.00%	9.00%	7.20%
Aporte de los Socios	2,849,674	20.00%	18.00%	3.60%
Inflación				3.00%
<b>TOTAL</b>	<b>14,248,368</b>	<b>100%</b>		<b>13.80%</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

*Financiamiento del proyecto*

Se estima que la inversión inicial del proyecto es de 14,248,368 colones, de los cuales 20%, es decir, un total de 2,849,674 colones corresponden al aporte de los socios; por lo que se requerirá de un financiamiento bancario para el 80% restante. Se plantea financiar 11,398,694 colones por medio del Banco Nacional de Costa Rica.

Este banco ofrece una tasa fija del 9% para préstamos a PYMES por Banca para el Desarrollo, con un plazo de 5 años. El detalle del financiamiento se muestra en la tabla, a continuación

**Tabla 20**

*Detalle del cálculo de financiamiento*

<b>Inversion</b>	<b>₡11,398,694</b>
Tasa Anual	9.00%
Plazo	60
Tasa por mes	0.75%
<b>Cuota</b>	<b>₡236,618</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

## **Proyección de flujos financieros**

En lo concerniente a las proyecciones de flujos financieros, se analizan los resultados desde tres escenarios diferentes, un escenario normal con condiciones establecidas según los estudios realizados y tomando como referencia un mercado estable que cumple con las expectativas del proyecto, el pesimista que considera un mercado en condiciones desfavorable y el escenario optimista donde se logran mejores condiciones para operar. De forma que se consideren posibles variaciones en el mercado y por ende en la rentabilidad que podría obtenerse.

### ***Flujo de caja en escenario normal***

En el flujo de caja para escenario normal, se parte de las condiciones valoradas para iniciar operaciones buscando una estabilidad financiera, según los costos iniciales de inversión con su respectiva variación anual proyectada.

Para este proyecto en el escenario normal, se estiman los ingresos acorde a lo percibido por contratos concretados en los rangos de tarifas establecidas, para los primeros cinco años del proyecto de inversión y recordando que es un nuevo negocio que no tiene antecedentes de su efectividad (ver tabla 21).

**Tabla 21***Flujo de efectivo en escenario normal*

<b>Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado Escenario Normal</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>		<b>46,900,000</b>	<b>66,450,000</b>	<b>71,400,000</b>	<b>73,700,000</b>	<b>76,800,000</b>
IVA	13%	6,097,000	8,638,500	9,282,000	9,581,000	9,984,000
<b>Ingresos Netos</b>		<b>40,803,000</b>	<b>57,811,500</b>	<b>62,118,000</b>	<b>64,119,000</b>	<b>66,816,000</b>
(-) Costos y Gastos						
Salarios		12,033,197	24,957,975	25,706,715	26,477,916	27,272,254
Servicios profesionales		3,000,000	4,326,000	4,455,780	4,589,453	4,727,137
Materiales y suministros		2,400,000	2,472,000	2,546,160	2,622,545	2,701,221
Servicios públicos e internet		780,000	803,400	827,502	852,327	877,897
Alquiler de oficina		16,060,632	16,542,451	17,038,724	17,549,886	18,076,383
Alquiler de servidor		1,215,067	1,251,519	1,289,064	1,327,736	1,367,568
Gastos por Depreciación		336,747	336,747	336,747	336,747	336,747
<b>Total costos y gastos</b>		<b>35,825,642</b>	<b>50,690,092</b>	<b>52,200,693</b>	<b>53,756,611</b>	<b>55,359,207</b>
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses (UAEI)</b>		<b>11,074,358</b>	<b>15,759,908</b>	<b>19,199,307</b>	<b>19,943,389</b>	<b>21,440,793</b>
(-) Gastos financieros		949,172	771,854	577,902	365,756	133,710
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>4,977,358</b>	<b>7,121,408</b>	<b>9,917,307</b>	<b>10,362,389</b>	<b>11,456,793</b>
(-) Impuestos	13%	647,056	925,783	1,289,250	1,347,111	1,489,383
Utilidad neta despues de impuestos e inter	UNDII	4,330,301	6,195,625	8,628,057	9,015,278	9,967,410
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>						
(+) Depreciacion		336,747	336,747	336,747	336,747	336,747
(-) Amortizacion		1,890,246	2,067,564	2,261,516	2,473,661	2,705,708
VALOR RESIDUAL						
Inversion Inicial		-14,248,368				
<b>Flujo de efectivo neto</b>		<b>-14,248,368</b>	<b>2,776,803</b>	<b>4,464,808</b>	<b>6,703,289</b>	<b>6,878,364</b>
Flujos descontados		₡18,518,556				
<b>Tasa de Corte</b>		<b>13.80%</b>				
<b>VAN</b>		<b>4,270,188</b>				
<b>TIR</b>		<b>23.75%</b>				
<b>Indice de Deseabilidad</b>		<b>1.30</b>				

Nota Elaboración propia (2022).

Al analizar los datos obtenidos, en el escenario normal se muestra que el valor actual neto del proyecto es de 4,270,188, la tasa interna de retorno (TIR) es de un 23,75% y el índice de deseabilidad es de 1,30. Al ser la tasa de descuento de un 13.80%, se considera que en este escenario el proyecto es una alternativa de inversión aceptable, pues la TIR es mayor que la tasa de descuento, lo que significa que la rentabilidad será mayor a la mínima requerida, además de contar un índice de deseabilidad mayor a 1 y un VAN positivo. En este escenario el proyecto se acepta y evidencia rentabilidad, y esto facilita la toma de decisión de los inversionistas.



### *Flujo de caja en escenario pesimista*

Con respecto al escenario pesimista, se aplicó una disminución del 10% en los ingresos, tomando como referencia una proyección negativa con respecto a las expectativas iniciales de ventas en el proyecto.

**Tabla 22**

### *Flujo de efectivo en escenario pesimista*

<b>Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Projectado Escenario pesimista</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>		<b>44,555,000</b>	<b>63,127,500</b>	<b>67,830,000</b>	<b>70,015,000</b>	<b>72,960,000</b>
IVA	13%	5,792,150	8,206,575	8,817,900	9,101,950	9,484,800
<b>Ingresos Netos</b>		<b>38,762,850</b>	<b>54,920,925</b>	<b>59,012,100</b>	<b>60,913,050</b>	<b>63,475,200</b>
(-) Costos y Gastos						
Salarios		12,033,197	24,957,975	25,706,715	26,477,916	27,272,254
Servicios profesionales		3,000,000	4,326,000	4,455,780	4,589,453	4,727,137
Materiales y suministros		2,400,000	2,472,000	2,546,160	2,622,545	2,701,221
Servicios públicos e internet		780,000	803,400	827,502	852,327	877,897
Alquiler de oficina		16,060,632	16,542,451	17,038,724	17,549,886	18,076,383
Alquiler de servidor		1,215,067	1,251,519	1,289,064	1,327,736	1,367,568
Gastos por Depreciación		336,747	336,747	336,747	336,747	336,747
<b>Total costos y gastos</b>		<b>35,825,642</b>	<b>50,690,092</b>	<b>52,200,693</b>	<b>53,756,611</b>	<b>55,359,207</b>
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses (UAEI)</b>		<b>8,729,358</b>	<b>12,437,408</b>	<b>15,629,307</b>	<b>16,258,389</b>	<b>17,600,793</b>
(-) Gastos financieros		949,172	771,854	577,902	365,756	133,710
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2,937,208</b>	<b>4,230,833</b>	<b>6,811,407</b>	<b>7,156,439</b>	<b>8,115,993</b>
(-) Impuestos	13%	381,837	550,008	885,483	930,337	1,055,079
Utilidad neta despues de impuestos e inter	UNDII	2,555,371	3,680,825	5,925,924	6,226,102	7,060,914
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>						
(+) Depreciacion		336,747	336,747	336,747	336,747	336,747
(-) Amortizacion		1,890,246	2,067,564	2,261,516	2,473,661	2,705,708
VALOR RESIDUAL						
Inversion Inicial		-14,248,368				
<b>Flujo de efectivo neto</b>		<b>-14,248,368</b>	<b>1,001,872</b>	<b>1,950,008</b>	<b>4,001,156</b>	<b>4,691,953</b>
Flujos descontados		¢9,997,592				
<b>Tasa de Corte</b>		<b>13.80%</b>				
<b>VAN</b>		<b>(4,250,776)</b>				
<b>TIR</b>		<b>2.81%</b>				
<b>Indice de Deseabilidad</b>		<b>0.70</b>				

Nota. Elaboración propia (2022).

En el escenario pesimista mostrado en la figura 22, las condiciones adversas implican que al disminuir los ingresos manteniendo los costos de operación, se obtenga un VAN negativo de 4,250,776, una tasa interna de retorno de 2,81% y un índice de deseabilidad del 0,70, con estos resultados, el proyecto en condiciones de escenario pesimista tendría que ser rechazado, pues la

TIR queda muy por debajo de la tasa de corte que es de 13,80%, el VAN es negativo y el índice de deseabilidad queda por debajo de 1, es decir que en este panorama no habría rentabilidad para invertir.

### *Flujo de caja en escenario optimista*

El análisis planteado en un panorama favorable, donde se presenta un incremento en los ingresos de un 10%, en este caso derivado de una formalización de contratos mayor a lo presupuestado inicialmente, hace que se mejoren las condiciones y se presente una variación positiva en las razones financieras aplicadas en este estudio.

**Tabla 23**

### *Flujo de efectivo en escenario pesimista*

<b>Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado Escenario optimista</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>		<b>51,590,000</b>	<b>73,095,000</b>	<b>78,540,000</b>	<b>81,070,000</b>	<b>84,480,000</b>
IVA	13%	6,706,700	9,502,350	10,210,200	10,539,100	10,982,400
<b>Ingresos Netos</b>		<b>44,883,300</b>	<b>63,592,650</b>	<b>68,329,800</b>	<b>70,530,900</b>	<b>73,497,600</b>
(-) Costos y Gastos						
Salarios		12,033,197	24,957,975	25,706,715	26,477,916	27,272,254
Servicios profesionales		3,000,000	4,326,000	4,455,780	4,589,453	4,727,137
Materiales y suministros		2,400,000	2,472,000	2,546,160	2,622,545	2,701,221
Servicios públicos e internet		780,000	803,400	827,502	852,327	877,897
Alquiler de oficina		16,060,632	16,542,451	17,038,724	17,549,886	18,076,383
Alquiler de servidor		1,215,067	1,251,519	1,289,064	1,327,736	1,367,568
Gastos por Depreciación		336,747	336,747	336,747	336,747	336,747
<b>Total costos y gastos</b>		<b>35,825,642</b>	<b>50,690,092</b>	<b>52,200,693</b>	<b>53,756,611</b>	<b>55,359,207</b>
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses (UAEI)</b>		<b>15,764,358</b>	<b>22,404,908</b>	<b>26,339,307</b>	<b>27,313,389</b>	<b>29,120,793</b>
(-) Gastos financieros		949,172	771,854	577,902	365,756	133,710
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>9,057,658</b>	<b>12,902,558</b>	<b>16,129,107</b>	<b>16,774,289</b>	<b>18,138,393</b>
(-) Impuestos	13%	1,177,495	1,677,333	2,096,784	2,180,658	2,357,991
Utilidad neta después de impuestos e inter	UNDII	7,880,162	11,225,225	14,032,323	14,593,631	15,780,402
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>						
(+) Depreciación		336,747	336,747	336,747	336,747	336,747
(-) Amortización		1,890,246	2,067,564	2,261,516	2,473,661	2,705,708
VALOR RESIDUAL						
Inversión Inicial		-14,248,368				
<b>Flujo de efectivo neto</b>		<b>-14,248,368</b>	<b>6,326,664</b>	<b>9,494,409</b>	<b>12,107,555</b>	<b>12,456,717</b>
Flujos descontados		₡35,560,485				
<b>Tasa de Corte</b>		<b>13.80%</b>				
<b>VAN</b>		<b>21,312,117</b>				
<b>TIR</b>		<b>57.95%</b>				
<b>Índice de Deseabilidad</b>		<b>2.50</b>				

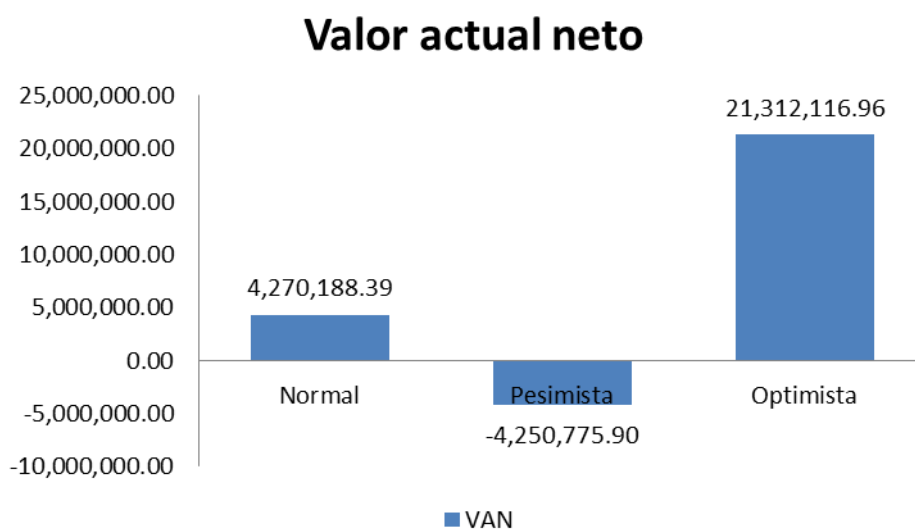
Nota. Elaboración propia (2022).

Se muestra en la tabla 23, que la TIR se eleva a 57,95% siendo la misma muy superior a la tasa de corte del proyecto, además de obtener un VAN positivo y un índice de deseabilidad de 2,50, de forma que todos los indicadores favorecen la inversión y por lo tanto bajo este escenario el proyecto se acepta.

### ***Interpretación gráfica de los resultados.***

A continuación, se presenta un análisis gráfico de valor actual neto, la tasa interna de retorno y el índice de deseabilidad, facilitando la interpretación de cada variable según los escenarios normal, pesimista y optimista, que se han planteado en esta investigación y que hacen que varíen los resultados finales que se mostrarán a los interesados en invertir.

### ***Análisis del valor actual neto***



**Figura 13**

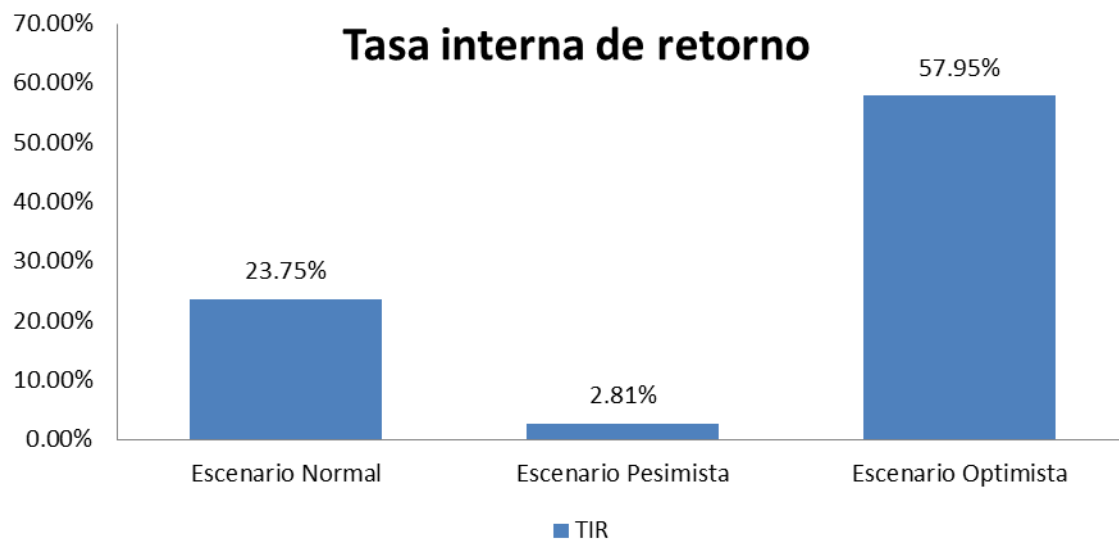
VAN

Nota. Elaboración propia (2022).

Partiendo de la premisa de que este indicador muestra que la ganancia o rentabilidad que resulta del descuento de lo invertido inicialmente entre los ingresos y gastos, es decir que si su resultado es positivo o mayor a cero, el proyecto debe aceptarse. Para este estudio en particular,

se obtienen resultados favorables o positivos en el escenario normal y optimista por lo que en ambos casos el proyecto se acepta, pero en escenario pesimista tendría que rechazarse pues el resultado es negativo (ver figura 13).

#### *Análisis de la tasa interna de retorno*



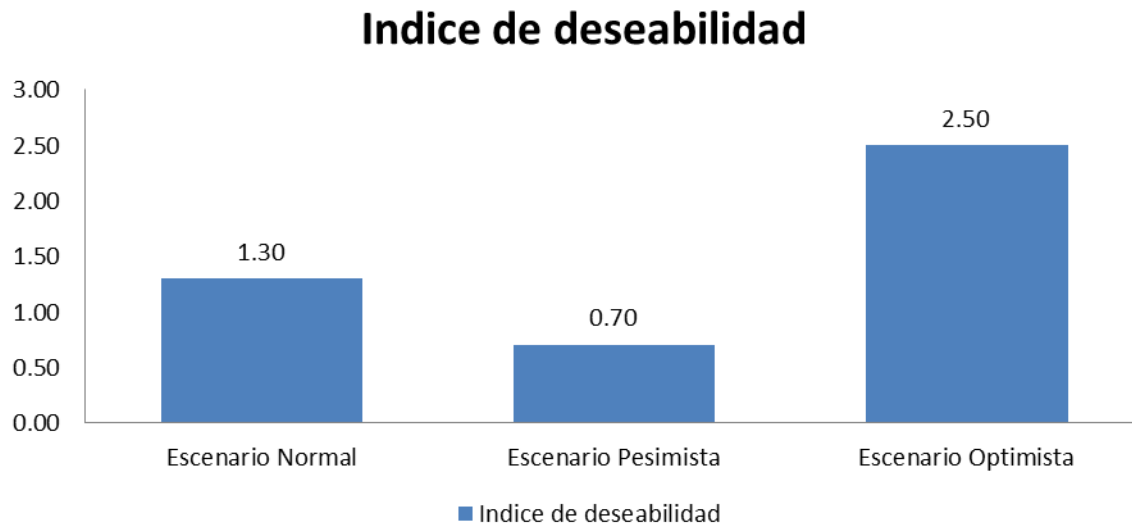
**Figura 14**

*TIR*

Nota. Elaboración propia (2022).

Para efectos de la tasa interna de retorno, se debe considerar la tasa de corte del proyecto obtenido del costo de capital, que en este caso es de 13,80%; de modo que la tasa interna de retorno deberá ser mayor para expresar que la propuesta debe aceptarse. Al analizar la gráfica de la TIR, se muestra en la figura 14 que en un panorama normal u optimista, el proyecto es aceptado, obteniendo 23,75% y 57,95% respectivamente. Mientras que en el escenario pesimista la tasa es de 2,81% siendo muy baja en relación a la tasa de corte y, por lo tanto, en este panorama se tendría que rechazar.

## *Análisis de índice de deseabilidad*



**Figura 15**

### *Índice de deseabilidad*

Nota. Elaboración propia (2022).

El índice de deseabilidad en un proyecto evidencia la viabilidad financiera, siendo que si es mayor a 1 debe aceptarse y en caso contrario, si es menor a 1 se rechaza. Partiendo de lo anterior, al analizar los resultados obtenidos en los distintos escenarios y representados en la figura 15, en condiciones normales u optimistas este proyecto se debe aceptar pero en condiciones pesimistas debería rechazarse, ya que es inferior a 1 y por lo tanto se tendrían pérdidas económicas, manteniendo la línea de rechazo de los otros indicadores analizados en esta investigación.

### **Alfa de Cronbach**

Para validar el formato de preguntas aplicado a las empresas seleccionadas, se presenta el cálculo del Alfa de Cronbach, cuya función es validar el cuestionario aplicado a la muestra de empresas. Es oportuno mencionar que entre más cercano sea el resultado de este coeficiente a 1, la fiabilidad del instrumento utilizado es mayor.

Para efectos de esta investigación, por la estructura planteada en las preguntas, solamente se consideran los siguientes ítems:

Ítem 2.

Ítem 4.

Ítem 7.

Ítem 8.

Ítem 9.

Ítem 11.

Para el cálculo del coeficiente en mención, se precisa que se trabaja 6 ítems en total.

Al no poder aplicarlo a todas las preguntas del cuestionario el resultado obtenido es de -0.10 el cual es muy bajo y refleja lo mencionado anteriormente en cuanto a que la formulación de las preguntas sin uso de escalas y varias de respuesta abierta, complica obtener un resultado positivo en esta validación. Ver anexo 6.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y recomendaciones**

## **Conclusiones y recomendaciones**

A continuación se detallan las principales conclusiones obtenidas del análisis efectuado en el capítulo anterior, para las variables que se analizaron, de forma que se evidencie la información de mayor relevancia y que pueden resultar determinantes para efectos de este estudio de factibilidad.

Primeramente las conclusiones serán expuestas acorde con las variables seleccionadas, haciendo énfasis en los aspectos específicos de cada estudio y sus aportes para determinar la viabilidad de la propuesta desde la perspectiva de cada variable.

Por último se detallan las conclusiones generales de la investigación, incluyendo el resumen general de las principales ideas contempladas en este trabajo, generando un resumen que facilite una comprensión de lo planteado y los alcances logrados.

Será con base en estas conclusiones, que posteriormente se brindarán las recomendaciones correspondientes para finalizar esta tesis.

### ***Conclusiones primera variable estudio de mercado***

Las conclusiones alusivas a la primera variable analizada, cuyo objetivo principal es definir el perfil de cliente y sus necesidades actuales dentro del mercado, para efectos de este estudio, donde los clientes potenciales son empresas formales con una estructura organizativa que contenga un área de crédito y cobro. Siendo las siguientes, las principales deducciones:

- Se perfila San José, desde el punto de vista geográfico, como el lugar con mayor ubicación de empresas, mientras que Alajuela, Cartago y Heredia, mantienen una concentración similar. Por lo que se deberá ubicar la oficina del despacho, en un lugar estratégico con facilidad de desplazamiento, dado que el tiempo actualmente es valioso y que a pesar de las facilidades de la virtualidad, algunos procesos o trámites tendrían que hacerse presencialmente.
- Se concluye que no todas las empresas cuentan con personal especializado en cobro, indiferentemente de la cantidad de colaboradores que mantienen actualmente en su planilla, lo que genera una oportunidad de negocio, ya sea para la administración como tal de la totalidad de la cartera crediticia, que es la finalidad de lo propuesto o como una alternativa adicional, en cuanto a capacitaciones o asesorías externas para clientes o temas específicos. Ampliando el portafolio de servicios que podría ofrecerse para



aquellas empresas que no estén dispuestas a la tercerización de las cuentas por cobrar, pero que muestran debilidades que pueden solventarse mediante un proveedor externo especializado.

- Se determina mediante el estudio de mercado, que actualmente hay clientes potenciales con una gran diversidad de promedios de cartera, predominando en esta investigación, las que en promedio mantienen cuentas por cobrar superiores a los cien millones de colones o menores a diez millones de colones, esto hace que se deba hacer una diferenciación en cuanto a las tarifas e inversión de tiempo que requerirían, para que indiferentemente del caso, se les brinde un servicio personalizado y óptimo, de forma que ambas partes cumplan con sus expectativas.
- Otro aspecto importante a manera de conclusión, es que a pesar de la importancia de conocer los días promedio de cobro, para efectos de control de efectividad, un 26% de las empresas desconocen este indicador, evidenciando lo mencionado anteriormente en cuanto a la falta de personal especializado y cómo esto podría utilizarse como una herramienta para promover la subcontratación de la administración de la cartera, demostrando que es mediante un control interno de las razones financieras como puede validarse la eficacia de los procesos.
- Se concluye que en la mayoría de empresas, se presenta un índice de incobrabilidad de saldos, generando pérdidas financieras que en algunos casos representan montos importantes, pudiendo tomarse este factor como una oportunidad en cuanto a que si la gestión previa al vencimiento de lo facturado es efectiva, debería minimizarse los riesgos, además de que cuando se presente una situación de morosidad, tiene que variarse el tipo de seguimiento para evitar que se llegue en último término a declarar un saldo como incobrable, tal vez por una gestión deficiente.
- En lo respectivo al factor de la tercerización, se concluye que este modelo de negocio está o ha estado presente en un porcentaje importante de las empresas, quienes en su mayoría se muestran satisfechos con los servicios que han tercerizado y esto beneficia la propuesta de esta investigación, donde se pretende analizar qué tan viable es la idea de que empresas cedan las cuentas por cobrar a un asesor externo. De igual forma se demuestra que en su mayoría las empresas aún no han tenido oportunidad de conocer los beneficios que están presentes en la subcontratación y mantienen un recelo en cuanto a

servicios outsourcing, pues conlleva entregar a terceros áreas sensibles para una organización; presentándose en Costa Rica una preferencia hacia tercerizar solamente servicios de seguridad y limpieza. Partiendo de lo expuesto, con base en una propuesta atractiva financieramente, podrían captarse clientes que ya conozcan sobre el modelo de negocio y que estén dispuestos a buscar opciones favorables para sus procesos de cobro y recuperación de cuentas, representando para empresas medianas y pequeñas una forma de mejorar su competitividad y disminuir costos de operación.

- Se establece una apertura hacia la tercerización de la cartera de un 44% de las empresas consultadas, de lo cual se difiere que hay posibilidades de captar clientes, los cuales mostraron interés en temas como reducción de costos por eliminación de cargas sociales y otros factores como la especialización, así como calificarlo como una posibilidad de mejora en la recuperación de las cuentas por cobrar. Adicionalmente, se concluye que hay interés en temas asociados como capacitaciones, guías sobre políticas internas y métodos de control enfocados en la cobranza, que significan una ventaja adicional en cuanto al servicio que se plantea ofrecer y que se traduce en mayor atractivo para las empresas.
- Por último se concluye que los clientes mantienen un criterio de precaución en cuanto a la relación venta y cobro, de forma que se deberá estipular las condiciones óptimas para cada empresa, siempre dando un servicio personalizado, donde prime la búsqueda de mejoras en la recuperación de las cuentas por cobrar, pero manteniendo la fidelidad de los clientes de cada empresa y que la venta pueda incrementarse sin verse afectada. Para eso se requerirá de habilidades de negociación y apertura hacia excepciones que podrían requerirse eventualmente.

### ***Conclusiones generales del análisis de la primera variable***

En términos generales, se concluye que el primer objetivo a seguir es la definición del mercado meta, estableciendo un perfil de cliente que servirá de guía para identificar clientes potenciales a futuro y lograr los contratos iniciales que permitirían el inicio de operaciones del negocio. Por otra parte, sí hay un segmento de mercado interesado y abierto a lo propuesto, pero será una vez que se hagan los primeros contactos que se validará si el planteamiento inicial es correcto o se tendría que redefinir la estrategia para lograr un posicionamiento más efectivo de la idea. Sobre todo porque podría surgir otro tipo de necesidades no contempladas en un inicio, o

que derivan de la subcontratación de la gestión de cobranza, pero que será en entrevistas con las distintas empresas que se ampliará el panorama real.

En lo que concierne al estudio de mercado, las conclusiones finales, podrían considerarse positivas y favorables de cara a definir la viabilidad del proyecto; manteniendo una actitud de apertura a futuras implicaciones que podría presentarse y que será necesario dar respuesta oportuna, desde el punto de vista de servicio al cliente.

### ***Conclusiones segunda variable estudio organizacional***

En lo relativo a conclusiones derivadas de la investigación realizada dentro del estudio organizacional, las siguientes son las principales obtenidas:

- Acorde con lo analizado para el proyecto, se define que la estructura inicial idónea para dar inicio a las operaciones será por medio de un administrador, una asistente administrativa (oficinista) y un mensajero/cobrador; de forma que pueda cumplirse con una atención eficiente y sobre todo, bajo la garantía de brindar un servicio especializado a los clientes. Se aclara que se concluye incluir un mensajero en la planilla y no subcontratado, con la finalidad de mantener un nivel de confianza hacia los clientes, con personal habitual que conozca todos los temas relacionados con el giro del negocio y en casos específicos sirva de soporte para colaborar en la resolución de consultas relativas a sus funciones. Siendo que el recurso humano es primordial en cuanto a la atención personalizada, que los colaboradores se familiaricen con los clientes fomenta la fidelización.
- Una conclusión importante es el establecimiento de los perfiles de puesto, los cuales deben considerar aspectos personales y profesionales, para que los colaboradores contratados cumplan con las expectativas y aporten constantemente ideas que favorezcan el modelo de negocio, deben estar ampliamente capacitados y comprometidos con las políticas y procedimientos que se dispongan y mantener una actitud asertiva, generando un clima organizacional positivo y dinámico.
- Se define una planilla total mensual de \$2,019,253.68, acorde con lo establecido en la legislación laboral con respecto a cargas sociales, impuestos y salarios mínimos aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El cumplimiento de las obligaciones laborales, debe ser una prioridad dentro del ámbito organizacional, ya que

en caso contrario hay una exposición a multas o denuncias, pero principalmente porque el bienestar de los colaboradores impacta de forma positiva el desarrollo del proyecto. Eventualmente, de obtener un crecimiento económico importante, se considerará mejorar las condiciones iniciales, como parte de la motivación y premio al esfuerzo de los colaboradores.

- Finalmente, se concluye además que los servicios contables y legales, así como de mensajería ocasional, serán contratados por servicios profesionales para disminuir costos, adicional a que en los primeros meses no hay necesidad de un alto consumo en consultas de esta índole, sino que se requerirá asesoría sobre temas básicos que con una tarifa mensual fija, puede establecerse un promedio de trámites acorde con la operación del negocio.

### ***Conclusiones generales sobre el análisis de la segunda variable***

Se concluye en términos generales, que el estudio organizacional permite definir la estructura administrativa óptima para iniciar operaciones, según lo planteado en el proyecto, todo acorde al análisis de funciones requeridas para hacer una gestión de servicio al cliente efectiva y tomando como referencia las responsabilidades y habilidades específicas que deberán tener los colaboradores, para cumplir con los roles de sus puestos de trabajo.

Otro aspecto positivo que se rescata de este estudio, es el identificar los puestos que resultan aptos para contratarse por servicios profesionales, donde se disminuyen costos y se mantiene la posibilidad de realizar consultas necesarias para la operatividad diaria.

Por último, se analiza en este apartado los insumos tecnológicos que deberán tomarse en cuenta dentro de los gastos de operación, para brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para un desempeño eficaz y con un uso adecuado de los datos a utilizar.

### ***Conclusiones tercera variable estudio técnico***

- Se concluye el detalle de los insumos a requerir para garantizar un funcionamiento óptimo desde el punto de vista organizacional, en cuanto a requerimientos de dispositivos tecnológicos, que faciliten las funciones y el desempeño de los colaboradores, pero sobre todo que permitan una fluidez en el manejo y custodia de la información, tanto interna como información confidencial que los clientes entregarían confiando en el buen uso que se dará a la misma.

- Se establece una inversión inicial para el proyecto de 14,248,367.71 colones, tomando para establecer la misma el total activos fijos, los gastos legales requeridos para iniciar operaciones y, por último, el total correspondiente a capital de trabajo, presupuestando ese total para los primeros cuatro meses de funcionamiento, donde la expectativa de ingresos es negativa, principalmente por ser un emprendimiento que no cuenta con clientes establecidos en un inicio.
- Se concluye que para implementar el proyecto, será necesario solicitar una línea de financiamiento, que para efectos de esta tesis se propone al Banco Nacional de Costa Rica, mediante la tasa preferente para PYMES, la cual tiene como valor agregado la asesoría integral para el modelo de negocio que se pretende establecer. En este caso es de suma importancia, pues se tendrá que financiar un 80% de los recursos necesarios para trabajar y, por lo tanto, es de suma importancia obtener condiciones de crédito favorables.

#### ***Conclusiones generales sobre el análisis de tercera variable***

El estudio técnico facilita la visualización integral del proyecto, desde la perspectiva general de todos los gastos, costos, activos, insumos, etc. En este estudio de factibilidad se muestra específicamente para este proyecto, los requerimientos necesarios desde el punto de vista técnico para la puesta en marcha de la idea, tomando en cuenta cada uno de estos factores, de forma que el administrador puede contar con las bases técnicas necesarias para iniciar y solamente realizar los ajustes necesarios para las eventualidades que surjan posteriormente.

#### ***Conclusiones cuarta variable estudio legal***

Derivado de la investigación efectuada en el estudio legal, las siguientes son las principales conclusiones:

- Se concluye que para el inicio de operaciones, se deberá realizar la inscripción ante varios entes gubernamentales, en cumplimiento con la legislación jurídica vigente en Costa Rica, haciendo los trámites correspondientes para obtener los permisos de funcionamiento. Se inicia por la creación e inscripción de la sociedad anónima ante el Registro Nacional. Posteriormente por el modelo de negocio, se tendrá obligatoriamente que realizar la gestión de registro en: la Caja Costarricense del Seguro Social como patrono, en la Municipalidad de Heredia para efectos de la patente comercial, en el portal de PYMES de Costa Rica (MEIC), en el Ministerio de Hacienda por cuestiones

tributarias. Para cada inscripción y/o solicitud, se establecen los requisitos a cumplir, así como los formularios a presentar en cada institución, aclarando que en su mayoría se realiza la gestión virtualmente, adjuntando formularios y documentos.

- Como resultado del análisis legal, se evidencia la obligatoriedad de los patronos, en cuanto a cumplimiento de pagos derivados de la planilla y la relevancia de estar al día estas obligaciones, pues incluso desde el punto de vista ético de la empresa, no se pueden obviar estas cargas sociales, ya que son beneficios que todo colaborador formal debe mantener como parte de sus beneficios.

### ***Conclusiones generales sobre el análisis de la cuarta variable***

Del estudio legal se concluye principalmente que es mediante este análisis que se identifican todos aquellos requisitos legales, tributarios y de funcionamiento que obligatoriamente se requieren para iniciar con el proyecto y los posibles inconvenientes que podrían presentarse en caso de incumplimiento; lo que permite definir una línea de trabajo acorde a la legalidad del país.

### ***Conclusiones quinta variable estudio financiero***

Desde el punto de vista financiero, las principales conclusiones en este apartado son las siguientes:

- Una conclusión importante, es la necesidad de establecer tarifas mínimas a cobrar, para efectuar la estimación de ingresos. Las tarifas deben considerar el tiempo que requerirá cada cliente según el volumen de su cartera, de forma que se asignen los recursos óptimos para dar un servicio personalizado y eficiente, recibiendo una remuneración acorde con lo requerido en recurso humano y costos operativos.
- Se concluye que la proyección de los posibles contratos formalizados mensualmente, es primordial para evaluar según los costos tarifarios, cuáles serían los futuros ingresos a percibir. La precisión en este análisis es vital, pues de esta variable derivan la proyección de flujos de efectivo y demás indicadores relacionados con el estudio financiero.
- Para finalizar, se concluye que derivado del análisis de los indicadores financieros y los flujos de efectivo propuestos, este proyecto es rentable y debería ser aceptado en un escenario económico normal y optimista, pero tendría que ser rechazado en un escenario pesimista; pero queda a criterio de los inversionistas si se desarrolla la propuesta.

### ***Conclusiones generales sobre el análisis de la quinta variable***

En términos generales, del estudio financiero se desprende la relevancia del análisis de indicadores y la elaboración de los flujos de caja o efectivo, para determinar las condiciones financieras que presenta el proyecto, siendo que esta investigación procura establecer si es factible el planteamiento, además de facilitar la toma de decisiones en cuanto a si se rechaza o se acepta la inversión.

### **Recomendaciones**

A continuación se indican las recomendaciones para cada una de las variables abarcadas en este proyecto de investigación, con la finalidad de sugerir aportes derivados de las conclusiones mencionadas anteriormente.

#### ***Recomendaciones de primera variable: estudio de mercado***

- Se recomienda que el administrador se mantenga en constante análisis sobre el lugar que estratégicamente sea el más indicado para mantener la oficina, tomando como referencia los comentarios de los clientes y los desplazamientos que se requieran como parte de la gestión administrativa y de gestión.
- Se recomienda que dado que se ofrece un servicio especializado en cobro, todos los colaboradores se mantengan en continua capacitación sobre nuevas técnicas de cobranza, legislación jurídica relativa a procesos administrativos y judiciales, uso de herramientas tecnológicas etc., de forma que se mantenga el valor agregado que brinda la especialización, que en este caso es indispensable para ofrecer una alternativa innovadora.
- Una recomendación importante para el administrador y su equipo de trabajo, es mantenerse en constante búsqueda de clientes, apoyándose en la adquisición de bases de datos, de forma que pueda incrementarse la cartera de clientes y por lo tanto se refleje un aumento de los ingresos y la rentabilidad, esto permitirá mejora en las condiciones del personal, incluso el poder generar nuevas oportunidades de empleo.
- Se recomienda estar atentos a la evolución de la tercerización en el mercado, a nuevas tendencias que pueda surgir derivadas del aumento de la subcontratación, esto puede aportar nuevas oportunidades para fortalecer el modelo de negocio que se ha propuesto en esta investigación.

- Por último se recomienda que dentro de las cláusulas del contrato, se tomen en cuenta todas las necesidades del cliente, sin dejar de lado el respaldo que debe tener la empresa para evitar inconvenientes posteriores. Al ser un servicio personalizado, se requiere de un análisis exhaustivo de cada cliente y que posteriormente se formalicen las obligaciones y responsabilidades de cada una de las partes. Adicionalmente, que en caso de nuevos servicios que entren a regir dentro de la oferta del negocio, se genere de inmediato una adenda al contrato, quedando siempre formalizado.

### ***Recomendaciones de segunda variable: estudio organizacional***

Como parte de este estudio se desprenden las siguientes recomendaciones:

- El administrador deberá mantenerse continuamente en análisis del cumplimiento de cada colaborador según su perfil y manual de puesto, al ser una empresa nueva con poco personal, será indispensable desarrollar en los empleados un compromiso hacia sus funciones y garantizar que tengan capacidad para realizar varias tareas simultáneamente y sobre todo con una ejecución eficiente. Para lo anterior se necesitará una gerencia que se enfoque en un liderazgo positivo y eficaz.
- Se recomienda establecer procesos de control para el pago oportuno de cargas sociales, impuestos, etc., de forma que se eviten recargos y que se mantenga un clima organizacional libre de incumplimientos.
- Un aspecto importante es que el administrador, deberá velar también por el control periódico de todo lo relacionado con los contratos por servicios profesionales, dando el debido seguimiento a la gestión del contador, abogado y mensajero, además hacer buen uso del pago mensual que se presupuesta, en cuanto a resolución de trámites, revisión del tiempo de respuesta a las diversas consultas que puedan surgir y evaluar el costo beneficio de este gasto.
- Para finalizar, se recomienda controlar el buen uso de los activos y recursos de la empresa, identificando proveedores de calidad a mejor precio, tarifas con mejores condiciones en internet, servidor, bases de datos, etc.; de forma que faciliten a los colaboradores las mejores herramientas para su desempeño diario, pero con un precio competitivo que pueda disminuir los costos operativos.



### ***Recomendaciones de tercera variable: estudio legal***

Se desprenden del estudio legal importantes aspectos a modo de recomendación:

- Se recomienda estar atentos a todo lo relacionados a permisos de funcionamiento, renovaciones, pagos, etc., de forma que se mantenga la empresa al día en todos los requisitos regulatorios y evite multas o sanciones por incumplimientos.
- Por otra parte, dado que hay servicios profesionales contratados, se recomienda dar seguimiento a la información derivada de estos procesos, por ejemplo el pago correcto de impuestos según las ventas efectuadas en cada período. El administrador tendrá que efectuar los mecanismos de control pertinentes para tal efecto.
- Por último se recomienda mantenerse en constante actualización en temas tributarios y fiscales, pues es frecuente que se actualicen o modifiquen las normas y, por lo tanto, se requiere conocer cualquier modificación que se deba aplicar a la empresa.

### ***Recomendaciones de cuarta variable: estudio financiero***

Como resultado del estudio financiero, las siguientes son las principales recomendaciones:

- Se recomienda de cara a conformar una cartera de clientes robusta, establecer un plan de *marketing* fuerte para captar clientes y formalizar contratos lo antes posible, de forma que se presenten ingresos antes de lo previsto, recordando que se estableció un lapso de cuatro meses sin ingresos, pero que con una eficiente negociación y logrando mercadear una propuesta atractiva, se puede lograr anticipar contratos concretados y por lo tanto incremento de los ingresos estimados; se consigue incluso un mayor número de clientes en el primer año, que si se cumplen con sus expectativas, se logrará mediante la recomendación del servicio, nuevos contratos.
- Se recomienda al administrador, mantenerse enfocado en la revisión constante de indicadores, búsqueda de nuevos proveedores con condiciones financieras que permitan disminuir costos y gastos, así como cualquier alternativa que impacte positivamente la rentabilidad de la empresa.
- Finalmente, se sugiere establecer los métodos de control que sean necesarios para medir el buen uso de los recursos, la eficacia de los procesos y el control de los gastos. Al ser

una empresa de servicios, la calidad de la atención y lograr resultados óptimos se traducen en beneficios económicos, pues obtener un incremento en las ventas solo se logra mediante un óptimo servicio al cliente.

### ***Recomendaciones generales***

En términos generales, se recomienda para este proyecto, establecer un plan de trabajo que incluya todas las áreas, ya que al ser una empresa con poco personal pero con muchos procesos que abarcar, se tendrá que delegar gran cantidad de funciones pero sin descuidar el cumplimiento de las obligaciones legales, fiscales, tributarias, de talento humano, etc. El proyecto presenta grandes retos, desde el punto de vista de mercadeo y financiero, pero se demostró en los distintos estudios que es un modelo de negocio atractivo con grandes posibilidades de éxito, requiriendo principalmente de seguimiento diario de cada proceso

### **Bibliografía**

Sánchez, V. (2015). *El documento de crédito a la luz de la ley de cobro judicial*. Tesis Licenciatura en Derecho. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Costa Rica.

Avalos, D.S. (2019). *Análisis de la viabilidad del negocio de fotografía profesional colaborativa en San José durante el primer semestre del 2019 y propuesta de modelo de negocios*. Tesis Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo. Universidad Latina. San Pedro, Costa Rica.

Portuguez, W. (2013). *La intermediación financiera en las sociedades anónimas de capital abierto, inscritas en Costa Rica*. Tesis Licenciatura en Derecho. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Costa Rica.

Yuk, Y. (2013). *Descuento de facturas en el Sistema Bancario Costarricense, mecanismo de transmisión, dificultades prácticas e impacto del ente regulador*. Tesis Licenciatura en Derecho. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Costa Rica.

Carvajal, W.A. (2014). *Titularización de flujos futuros: Derechos de pago diversificados. Estudio a la luz de la Legislación Costarricense*. Tesis Licenciatura en Derecho. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Costa Rica.

Romero, J.L. (2015). *La tercerización de servicios y al razón por la que afecta negativamente a la funcionalidad de los derechos laborales*. Tesis Licenciatura en Derecho. Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú.

Luque, J.I, Marín, L.M. y Salcedo, G. (2015). *La tercerización/outsourcing como estrategia organizacional: Revisión del Estado del Arte*. Tesis Maestría. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias D.T. y C.

Griffin, R. (2012). *Administración* (10th Edición). Cengage Learning Editores SA de CV. <https://ulatina.vitalsource.com/books/9786074817782>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Ortiz-García, J. M. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. *Salud en Tabasco*, 12(3), 530-540.

Wachowicz, J. M. y Van Horne, J. C. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13a. ed.). Pearson Educación. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/39567>

Morales Castro, J. A. y Morales Castro, A. (2015). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/39380>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/39414>

*PYMES Costa Rica*. (2021). PYMES Costa Rica. <https://www.pyme.go.cr/>

Antón Pérez, J. J. (2011). *Empresa y administración*. Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/52804>

Cue Mancera, A. (2015). *Fundamentos de economía*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/39385>

*Ley de contrato de factoreo*. (2019, 29 agosto). [Comunicado de prensa]. [https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2019/08/29/ALCA192\\_29\\_08\\_2019.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2019/08/29/ALCA192_29_08_2019.pdf)

Render, B., Hanna, M. E. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3550>

- Marcel, G. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- Meza. J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos* (3ª edición). Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.
- Academia.edu (2010). *Investigación documental*. Tomado el 21 de noviembre del 2021, desde: [https://www.academia.edu/15488122/Investigacion\\_documental](https://www.academia.edu/15488122/Investigacion_documental)
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/62637>
- Del Castillo, C. C. y Olivares Orozco, S. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/39410>
- Bologna, E. (2018). *Métodos estadísticos de investigación*. Editorial Brujas. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/106355>
- Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/39957>
- Sapag Chain, N., Sapag Puelma, J. M., Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=752>
- Brigham, EF y Houston, JF (2020). *Fundamentos de administración financiera* (15ª Edición). Cengage Learning Editores SA de CV. <https://ulatina.vitalsource.com/books/9786075269252>
- Sapag. N. y Sapag. R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (5ta edición). Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Guía para encuesta de mercado**

Cuestionario para estudio de mercado

*Agradecemos su colaboración para completar una breve encuesta; como parte del Trabajo Final de Graduación, para obtener el título de Licenciatura en Administración de Negocios de la Universidad Latina, su información nos proporcionará datos importantes en la investigación sobre tercerización de la cartera crediticia en empresas privadas. Toda la información es confidencial y anónima, y será utilizada estrictamente para fines académicos.*

1. Ubicación actual de la empresa
  - San José
  - Alajuela
  - Cartago
  - Heredia
  
2. ¿Actualmente su empresa cuenta con un departamento especializado de crédito y cobro?
  - Si
  - No
  
3. ¿Cuántas personas conforman el departamento de cobro actualmente?
  
4. ¿De cuánto es el rango promedio mensual de su cartera crediticia?
  - De ₡1.000.0000 a ₡10.000.0000
  - Mayor a ₡10.000.000
  - Mayor a ₡25.000.000
  - Mayor a ₡50.000.000
  
5. ¿Actualmente mantienen un control de los días de cobro en su cartera de crédito? En caso de conocerlo, ¿cuál es el promedio de días de cobro que mantienen actualmente en sus indicadores internos?
  
6. ¿Cuál ha sido el monto promedio de cuentas incobrables en los últimos períodos?
7. ¿En su empresa tienen actualmente algún área o servicio subcontratado o han tenido experiencias previas?
  - Sí  No
  
8. En caso de respuesta afirmativa, ¿cuál es su concepto sobre la tercerización de servicios o procesos?
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Pésimo

9. ¿Consideraría tercerizar el proceso de cobro si la propuesta es atractiva desde el punto de vista financiero y operativo?  
( ) Sí ( ) No
10. ¿Cuáles serían los aspectos indispensables para usted, en cuanto a subcontratar el proceso de cobranza?  
( ) Reducción de costos administrativos por ahorro de cargas sociales, vacaciones, incapacidades.  
( ) Mejora en la efectividad de la recuperación de cuentas por cobrar.  
( ) Reducción de costos para enfocar los recursos en otras áreas de la empresa.  
( ) Reducir el riesgo en el otorgamiento de créditos.
11. ¿Consideraría importante que se incluya en el contrato, propuestas relacionadas con el área de crédito: estudios crediticios, asesoramiento sobre políticas y/o condiciones para otorgamientos de crédito, etc.?  
( ) Sí ( ) No
12. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario sobre el tema que considere sería importante que se considere?

## Anexo 2. Formulario de inscripción como PYME

<b>meic</b> Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)				
<b>Registro PYME</b>				
<b>Declaración Jurada Trámite de Inscripción y Renovación</b>				
Teléfono 2549-1400 Apartado postal: 10216-1000 <a href="http://www.siec.go.cr">www.siec.go.cr</a> Correo: <a href="mailto:siec@meic.go.cr">siec@meic.go.cr</a>				
Fecha de solicitud de Inscripción PYME (*):			Fecha Aprobación Condición PYME (**):	
<b>I. Información General de la Empresa</b>				
Nombre de la Persona o Empresa:				
Tipo de Identificación: <input type="checkbox"/> Física <input type="checkbox"/> Jurídica			No. Identificación	
Documento de identificación: Pasaporte <input type="checkbox"/> Cédula de identidad <input type="checkbox"/> Cédula de Residencia <input type="checkbox"/> Cédula Jurídica <input type="checkbox"/>				
Tipo de persona Jurídica: Sociedad Anónima <input type="checkbox"/> Responsabilidad Ltda <input type="checkbox"/> Comandita Simple <input type="checkbox"/> Sociedad de Capital e Industria ( ) Sociedad de Hecho <input type="checkbox"/> Empresa Unipersonal <input type="checkbox"/> Otro: ( )				
Tipo de Asociatividad: Asociación <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/>			N° Patrono ante CCSS:	
Correo electrónico Empresa: Página Web:				
Dirección Exacta de la Empresa:				
Provincia: Cantón: Distrito: Región:				
Sector al que pertenece la Empresa: Industria <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Agropecuario*** <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>				
Para el Sector Comercio indique: Comercio Por Menor <input type="checkbox"/> Comercio al Por Mayor <input type="checkbox"/>				
Descripción de la Actividad Económica Principal (En caso de tener más de una actividad indique porcentajes):				
<b>II. Información de los Personeros Legales</b>				
Representante Legal:		Primer apellido:	Segundo apellido	Nombre completo
Tipo identificación: Cédula Identidad <input type="checkbox"/> Cédula Residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> Número:				
Sexo: Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Fecha Nacimiento: Nacionalidad:				
Cargo que desempeña en la empresa: Propietario <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Administrador <input type="checkbox"/> Otro:				
Tipo Poder: Apod. generalísimo <input type="checkbox"/> Apod. general <input type="checkbox"/> Apod. Especial <input type="checkbox"/> Representante judicial y extra judicial <input type="checkbox"/> Desconocido <input type="checkbox"/>				
Porcentaje de su participación accionaria en la empresa:				
Nivel Educativo: Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/> Carrera prof:				
Teléfono/s: Correo para recibir notificaciones:				
<b>III. Información operacional de la empresa</b>				
Fecha de constitución de la empresa ante el Registro Nacional: Fecha de inicio de operaciones:				
Marcas registradas:				
	Descripción de los productos o servicios		Descripción de las Materias Primas o Insumos	
1				
2				
3				
4				
5				
<b>IV. Información obligatoria para registrarse como PYME</b>				
Cantidad de Empleados Total:			Hombres: Mujeres:	
Respecto al último período fiscal:		Total	Se encuentra al día con los requisitos siguientes:	
Valor de Ventas Brutas			Póliza de Riesgos del Trabajo	SI NO
Valor de los Activos Fijos			Obligaciones tributarias	SI NO
Valor de los Activos Totales			Cargas Sociales	SI NO

(\*) y (\*\*) Esta información se incorpora al formulario electrónico del SIEC, la cual lo calcula automáticamente



(\*\*\*) Si la empresa pertenece al Sector Agropecuario, el registro se realiza en el Ministerio de Agricultura y Ganadería

(Firma en señal de veracidad de la información, requerida cuando este documento se imprime en dos hojas)




Y. Información General de Permanencia en el Mercado			
Es Proveedora del Estado:	SI ( ) No ( )	Participa o ha participado en Incubadora:	SI ( ) No ( )
Exporta:	SI ( ) No ( )	Tiene contratos en Firma con otras empresas:	SI ( ) No ( )
Es parte de una Franquicia:	SI ( ) No ( )	Seis o más meses de estar en el mercado:	SI ( ) No ( )
Empresario (a) con dos o más años experiencia en la actividad: SI ( ) No ( )			
<p>Los interesados deben velar por que los cambios en su información básica sean reportados a la DIGEPYME y anualmente deberán renovar los documentos presentados. El incumplimiento de la actualización de datos puede acarrear la exclusión del Registro PYME. Asegúrese de que la información solicitada se presente en forma completa. Los solicitantes que no cumplan los requisitos serán prevenidos y dispondrán de 10 días hábiles para completarlos. Transcurrido ese plazo, se archivará su gestión y no serán incluidos en el Registro PYME. Después de 5 días hábiles de presentados los documentos los interesados podrán verificar su correcta inclusión al Registro PYME. El MEIC podrá verificar la veracidad de estos datos y el proporcionar información falsa tendrá consecuencias legales para la empresa, además de ser excluida del registro y de los beneficios de la Ley 8262, Ley de fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas.</p>			
<p>Yo _____            Representante legal o dueño interesado, con facultades suficientes para este acto, según lo dispuesto en el Párrafo segundo del artículo 117 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, autorizo al Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), a solicitar a la Dirección General de Tributación, la información correspondiente a los montos declarados en las casillas Activos e Ingresos brutos de los formularios "D-101 Declaración jurada del impuesto sobre la renta" del régimen tradicional, ó el monto de compras declarados en el formulario D-105 "Declaración jurada del Régimen de Tributación Simplificada- Impuesto sobre la renta y ventas", correspondientes al último Periodo Fiscal, por ser parte de los requisitos solicitados para ser considerados como empresa PYME, de acuerdo a la Ley N° 8262 y su Reglamento N° 39295, con el fin de ser considerados para los beneficios establecidos por Ley al tener la condición de Empresa PYME.            Que acogido al principio del "consentimiento informado" autorizo al MEIC para que consuma información necesaria, con el fin de registrar a mi representada y así poder determinar la actividad productiva, el tamaño de la empresa y el nivel de formalidad del TSE, Migración y la CCSS, es importante indicar que la información brindada en la presente declaración es verídica y actual, estando consciente de los delitos de perjurio y falso testimonio.</p>			
<p>Autorizo al MEIC a través de la DIGEPYME, a dar información a terceros, en lo que se refiere a datos como:            Nombre de la empresa, Nombre del representante Legal, número telefónico, Correo electrónico y dirección física</p>			<p>SI ( ) NO ( )</p>
<p>Estoy de acuerdo en que el MEIC utilice los datos de mi representada con fines estadísticos SI ( ) NO ( )</p>			
<p>Firma del Propietario o Representante legal:</p>		<p>Fecha:</p>	
<p><b>NOTA IMPORTANTE: ESTE SERVICIO ES TOTALMENTE GRATUITO</b></p>			
<p>El valor que debe colocar en la Casilla de Ingresos es el dato de la línea 35, en el caso del valor de los activos fijos corresponde a la línea 23, y el valor de los activos totales es el equivalente al de la línea 24 del formulario de la declaración del Impuesto sobre la Renta D - 101. En caso de no presentar como requisito ese formulario debe indicar los datos estimados.</p>			
<p>Los trámites de Inscripción por primera vez y de renovación los pueden realizar personalmente o en línea, mediante la página Web Ley 8262: "Artículo 3°- Para todos los efectos de esta Ley y de las políticas y los programas estatales o de instituciones públicas de apoyo a las pymes, se entiende por pequeñas y medianas empresas (pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica</p>			

### Anexo 3. Formulario para inscripción ante el Ministerio de Hacienda

 					
<b>Declaración de Inscripción en el Registro Unico Tributario - Modelo 140 Versión 3</b> <span style="float: right;">2020</span>					
<i>Todos los campos con asterisco * son obligatorios/Nuestros trámites son gratuitos</i>					
<b>I. Identificación del obligado tributario</b>					
Número identificación *	Nombre completo *				
<b>II. Domicilio fiscal</b>					
Electrificadora *	Número medidor/NISE/Contrato *	Otros:			
Provincia *	Cantón *	Distrito *			
Barrio	Calle	Avenida			
Otras señas *					
<b>III. Datos de contacto y notificación del obligado tributario</b>					
Teléfono fijo 1	Teléfono fijo 2	Teléfono móvil 1 *	Teléfono móvil 2 *	Número fax 1	Número fax 2
Apartado postal	Código postal	Correo electrónico 1 *			
		Correo electrónico 2			
<b>IV. Datos de la actividad económica</b>					
Fecha inicio *	Código actividad *	Nombre de la actividad *			
Detalle descripción de la actividad económica *					
Nombre comercial			Especialidad		
Dirección de la actividad económica					
Provincia *	Cantón *		Distrito *		
Barrio	Calle		Avenida		
Teléfono fijo	Otras señas *				
<b>VI. Información de representante legal</b>					
Número identificación *			Nombre completo *		
Dirección del representante legal					
Electrificadora *	Número medidor/NISE/Contrato *	Otros:	Fecha inicio *		
Provincia *	Cantón *		Distrito *		
Barrio	Calle		Avenida		
Teléfono fijo	Otras señas *				
<b>VII. Información del apoderado generalísimo sin límite de suma</b>					
Número identificación *			Nombre completo *		

Fecha inicio *		Provincia *		Cantón *		Distrito *		
Barrio			Calle			Avenida		
Teléfono fijo		Otras señas *						
Correo electrónico								
Tipo de poder: Notario Público <input type="checkbox"/>		Digital <input type="checkbox"/>		Fecha de emisión:				
<b>IX. Régimen tributario</b>								
Régimen tributario: *		General <input type="checkbox"/>		Simplificado <input type="checkbox"/>		Fecha de inicio:	Fecha de fin:	
Regímenes especiales IVA:		Bienes usados categoría c) <input type="checkbox"/>		Régimen especial del sector agropecuario:		NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	
<b>X. Clasificación de impuestos</b>								
Renta/Utilidades <input type="checkbox"/>		Rentas de Capital Mobiliario <input type="checkbox"/>						
Impuesto al Valor Agregado/IVA <input type="checkbox"/>		Salas de juego (casinos) <input type="checkbox"/>						
Selectivo de consumo <input type="checkbox"/>		Bebidas envasadas sin alcohol <input type="checkbox"/>						
Productos del Tabaco <input type="checkbox"/>								
Bebidas alcohólicas <input type="checkbox"/>								
Rentas de Capital Inmobiliario <input type="checkbox"/>								
<b>XII. Método de facturación</b>								
Comprobante preimpreso <input type="checkbox"/>		Caja registradora <input type="checkbox"/>		Emisor-receptor no confirmante <input type="checkbox"/>				
Factura electrónica (Emisor-Receptor electrónico) <input type="checkbox"/>								
Factura electrónica (Receptor electrónico-No emisor) <input type="checkbox"/>								
Factura electrónica (Proveedores de sistemas gratuitos para la emisión de comprobantes electrónicos) <input type="checkbox"/>								
Factura electrónica (Emisor-Receptor electrónico/(Proveedores de sistemas gratuitos para la emisión de comprobantes electrónicos) <input type="checkbox"/>								
Tipo de sistema: Desarrollo interno <input type="checkbox"/>		Sistema de un proveedor <input type="checkbox"/>		Sistema gratuito de un proveedor <input type="checkbox"/>		Sistema gratuito del Ministerio de Hacienda <input type="checkbox"/>		
Requisitos: a. Posee conexión a internet <input type="checkbox"/>		b. Cuenta con firma electrónica: <input type="checkbox"/>		c. El sistema emite los respectivos archivos XML <input type="checkbox"/>				
<b>XI. Autorizaciones especiales</b>								
Comercializador de vehículos usados <input type="checkbox"/>		Proveedor de caja registradora <input type="checkbox"/>						
<b>XIII. Presentación. Autenticación de firma</b>								
Declaro bajo fe de juramento que los datos consignados en este formulario son ciertos, por lo que asumo las responsabilidades y consecuencias legales que correspondan en caso de falsedad, inexactitud u omisión.								
Firma del obligado tributario o representante legal						Firma del Abogado o Notario		
Autenticación:						Sello y Timbres		
<small>NOTA: Incluye la firma digital para ser presentado por correo electrónico o la firma autógrafa del obligado tributario o del representante legal cuando se presente un tercero con poder suficiente a las oficinas de las Administración Tributaria a realizar este trámite, para ello el formulario debe estar completo y con la firma autenticada por abogado o notario.</small>								
<b>DE USO EXCLUSIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</b>								
Nombre y Firma del funcionario				Sello del RUT		Fecha de Recepción		
Original: Administración Tributaria		Copia: Obligado Tributario						

## Anexo 4. Formulario INS solicitud para póliza de riesgos del trabajo

 <b>INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS</b> <b>SEGURO OBLIGATORIO DE RIESGOS DEL TRABAJO</b> <b>SOLICITUD DE SEGURO</b>		Póliza N° <input type="text"/>
<b>REGISTRO</b>	Este documento solo constituye una solicitud de seguro y no representa garantía alguna de que la misma será aceptada por el INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS (INS), ni de que en caso de aceptarse, dicha aceptación concuerde con los términos solicitados en ella.	
	1. Fecha y hora: Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/> Hora: <input type="text"/>	2. Lugar: <input type="text"/>
	3. Tipo de trámite solicitado: <input type="checkbox"/> Emisión <input type="checkbox"/> Rehabilitación	
<b>DATOS DEL TOMADOR DEL SEGURO</b>	4. Tipo de identificación: <input type="checkbox"/> Cédula Jurídica <input type="checkbox"/> Cédula Física <input type="checkbox"/> DIMEX / DIDI <input type="checkbox"/> Pasaporte	
	5. Número de identificación: <input type="text"/>	6. Nacionalidad: <input type="text"/>
	7. Nombre o Razón Social: <input type="text"/>	
	8. Fecha de nacimiento o constitución de la sociedad: Día: <input type="text"/> Mes: <input type="text"/> Año: <input type="text"/>	
	9. Género: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	
	10. Profesión u Ocupación: <input type="text"/>	
	11. Domicilio físico (por señas): <input type="text"/>	
	12. Provincia: <input type="text"/>	13. Cantón: <input type="text"/>
	14. Distrito: <input type="text"/>	15. Apartado postal: <input type="text"/>
	16. Fax o Facsimil: <input type="text"/>	17. Teléfonos: Celular: <input type="text"/> Domicilio: <input type="text"/> Oficina: <input type="text"/>
18. Correo electrónico: <input type="text"/>		
19. Señale el medio por el cual desea recibir notificaciones del Seguro Obligatorio de Riesgos de Trabajo: <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Fax o Facsimil <input type="checkbox"/> Apartado postal <input type="checkbox"/> Domicilio físico		
<b>MODALIDADES DE ASEGURAMIENTO</b>	20. Seleccione la póliza que desea suscribir (marque solo una opción):	
	<b>PÓLIZAS DE PERÍODO CORTO (Estas pólizas tienen una vigencia menor a un año)</b>	
	<input type="checkbox"/> RT-Construcción:	Asegura únicamente a los trabajadores que efectúan labores de construcción en la propiedad del Tomador del seguro. El Tomador del seguro debe ser una persona física y en su condición de patrono no se dedica en forma permanente a la actividad de construcción.
	<input type="checkbox"/> RT-Cosechas:	Asegura tanto a los trabajadores como al patrono en la actividad de recolección de cosechas. El Tomador del seguro puede ser una persona física o jurídica.
	<input type="checkbox"/> RT-General:	Asegura tanto a los trabajadores como al patrono. El Tomador del seguro puede ser una física o jurídica.
	<input type="checkbox"/> RT-Especial Formación Técnica Dual:	Son pólizas adquiridas por empresas o centros de formación para la empleabilidad, que forman parte del convenio de educación o formación en la modalidad dual, sin que medie una relación laboral; para asegurar a los estudiantes que participan en estos programas de educación.
	<b>PÓLIZAS PERMANENTES (Estas pólizas tienen una vigencia igual o mayor a un año)</b>	
	<input type="checkbox"/> RT-Adolescente:	Asegura al Tomador del seguro que trabaja de forma independiente. El Tomador del seguro debe ser una persona física entre 15 años y menor de 18 años de edad.
	<input type="checkbox"/> RT-Agrícola:	Asegura tanto a los trabajadores como al patrono (máximo 10 personas), en actividades de mantenimiento y recolección en la finca del Tomador del seguro. El Tomador del seguro puede ser una persona física o jurídica.
	<input type="checkbox"/> RT-Especial Formación Técnica Dual:	Son pólizas adquiridas por empresas o centros de formación para la empleabilidad, que forman parte del convenio de educación o formación en la modalidad dual, sin que medie una relación laboral; para asegurar a los estudiantes que participan en estos programas de educación.
<input type="checkbox"/> RT-General:	Asegura tanto a los trabajadores como al patrono. El Tomador del seguro puede ser una persona física o jurídica.	
<input type="checkbox"/> RT-Hogar:	Asegura a los trabajadores permanentes y ocasionales que contratados para realizar actividades domésticas, de servicios o de mantenimiento en las casas de habitación declaradas. El Tomador del seguro puede ser una persona física o jurídica.	
<input type="checkbox"/> RT-Independiente:	Asegura al Tomador del seguro que trabaja de forma independiente. El Tomador debe ser una persona física y debe estar inscrito como contribuyente en el Ministerio de Hacienda.	
<input type="checkbox"/> RT-Ocasional:	Asegura a los trabajadores que contratados ocasionalmente para realizar actividades de mantenimiento o de servicios en la casa de habitación, lote o terreno declarados por el Tomador del seguro. El Tomador del seguro puede ser una persona física o jurídica.	
<input type="checkbox"/> RT-Sector Público:	Asegura a los trabajadores del Estado, municipalidades e instituciones públicas. El Tomador del seguro es una persona jurídica.	
Nota: Si el Tomador del seguro es una persona física y no cuenta con trabajadores al momento de la solicitud de póliza, deberá suscribir la RT-Independiente.		
<small>Instituto Nacional de Seguros / Dirección Oficinas Centrales: Calles 8 y 9 Bis, avenida 7, San José / Apdo. Postal 10081-1000            Central telefónica 2287-6000 / Fax: 2243-7082 / Consultas: contactenos@grupoina.com / Defensoría del Cliente: defensoriadelcliente@grupoina.com            Consulte nuestra página Web: www.inscolsa.com</small>		





**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**  
**SEGURO OBLIGATORIO DE RIESGOS DEL TRABAJO**  
**PLANILLA DE EMISIÓN**

Póliza N°

	TJ (1)	NACIONALIDAD	N° IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	F. NACIMIENTO	SEXO	TJ (2)	SALARIO MENSUAL	DÍAS	HORAS	OCUPACIÓN
1	-								-				
2	-								-				
3	-								-				
4	-								-				
5	-								-				
6	-								-				
7	-								-				
8	-								-				
9	-								-				
10	-								-				
11	-								-				
12	-								-				
13	-								-				
14	-								-				
15	-								-				
16	-								-				
17	-								-				
18	-								-				
19	-								-				
20	-								-				
TOTAL DE TRABAJADORES				TOTAL DE SALARIOS:									

**Codificación:**

(1) Tipos de Identificación (TI): CN = Cedula Nacional, DU = DIMEX, NP = Número de Pasaporte, NT = Permiso de Trabajo

(2) Tipos de Jornada (TJ): TC = Tiempo Completo, TM = Tiempo Medio, OD = Ocasional contratado por días, OH = Ocasional contratado por horas

(3) Sexo: M=Masculino, F=Femenino

Declaro que la información aquí contenida es verídica, es completa y forma la base sobre la cual se fundamenta el Instituto para emitir el seguro que solicito. Convengo que cualquier omisión o información falsa o inexacta puede causar el rechazo de cualquier reclamación y la nulidad del contrato. Asimismo entiendo que la falsedad u omisión de cualquier información podría resultar en un intento de fraude contra el Instituto.

\_\_\_\_\_  
Firma del Tomador del Seguro o Representante

\_\_\_\_\_  
Nombre completo, identificación y puesto del Representante  
(solo para personas jurídicas)

## Anexo 5. Formulario solicitud de patente comercial en Municipalidad de Heredia



Dirección de Servicios y Gestión de Ingresos  
Sección de Servicios Tributarios

Timbres Fiscales y Timbres de Parques Nacionales por 200 colones

Comprobante del trámite N° \_\_\_\_\_

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE LICENCIA COMERCIAL (SOLICITUDES NUEVAS)

(Recuerde que este trámite es totalmente gratuito y antes de completar este formulario debe leer el dorso del mismo.)

#### DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre del Solicitante: \_\_\_\_\_ Cédula (Personal o Jurídica) N°: \_\_\_\_\_

En caso de Persona Jurídica: Nombre del representante legal: \_\_\_\_\_ Cédula \_\_\_\_\_

Señalo como lugar o medio para recibir notificaciones: Tel: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Dirección (Residencia): \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Patrón: SI  NO  Pertenece al régimen tributario: Simplificado  Tradicional

#### DATOS DEL DUEÑO DEL INMUEBLE

Nombre del Dueño del Inmueble: \_\_\_\_\_ Cédula \_\_\_\_\_

En caso de Persona Jurídica: Nombre del representante legal: \_\_\_\_\_ Cédula \_\_\_\_\_

Plano Catastro N° \_\_\_\_\_ N° Finca \_\_\_\_\_ Mapa \_\_\_\_\_ Parcela \_\_\_\_\_

#### DATOS DE LA PATENTE Y EL LOCAL

Nombre Comercial del Negocio o Local: \_\_\_\_\_

Se solicita patente para (actividad específica): \_\_\_\_\_

Dirección exacta del Local sito en: Calle \_\_\_\_\_ Avenida \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_ Edificio: \_\_\_\_\_

Piso: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Otras Señas: \_\_\_\_\_

El lugar o el medio donde se desarrollará la actividad cuenta con un entorno accesible para que las personas lo usen y disfruten, cumpliendo con lo establecido en la Ley 7600 y su reglamento: SI  NO

**DECLARACIÓN JURADA** Los señores, aboga firmantes, de las calidades antes mencionadas, apostillados de las penas que la legislación castiga los delitos de falso testimonio y perjurio, declaramos que toda la información asociada anteriormente es verdadera y real. Asimismo, se reconoce a la Municipalidad de Heredia, con base en la presente declaración jurada y la información adjunta, por el otorgamiento de Licencia Comercial (patente comercial) libremente, luego de aseguramiento de que la Municipalidad de Heredia, puede iniciar el proceso administrativo respectivo con el fin de supervisar, revisar o cancelar las actividades autorizadas en el inmueble, si su Regimen o cualquier alguna Etiqueta de la presente declaración, acciones o omisiones en los documentos o informaciones aportada, por lo tanto, dopo autorizado a las autoridades de este gobierno local para que procedan a verificar y aplicar conforme las medidas preventivas en el ordenamiento jurídico, y si fuera el caso interponer las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público, Ministerio de Salud y otras instancias, cuando el caso lo amerite de todas las implicaciones que esto conlleva. En todo:

Nombre Completo, Firma y número de identificación del Solicitante: \_\_\_\_\_

Nombre Completo, Firma y número de identificación del dueño del inmueble: \_\_\_\_\_

Autorizo a: \_\_\_\_\_ N° de Cédula: \_\_\_\_\_ para que presente y retire

documentos con respecto a este trámite. Firma de la persona autorizada: \_\_\_\_\_

#### DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA PATENTE COMERCIAL

Ubicación o Ruta: Excelente  Buena:  Regular:  Mala:  N° de empleados: \_\_\_\_\_

Inventarios: (en colones): \_\_\_\_\_ Fecha de inicio de la actividad: \_\_\_\_\_

Condición del inmueble y/o mueble: Excelente:  Buena:  Regular:  Mala:  Deficiente:

Tipo de Actividad: Comercio:  Industria:  Servicios:  Agrícola y Agropecuaria:

Conforme a lo estipulado en la Ley de Impuestos Municipales del Cantón Central de Heredia Ley N° 9023, Art 2° y siguientes y el Art 79° del Código Municipal, nadie podrá abrir establecimientos dedicados a actividades lucrativas o realizar comercio en forma ambulante sin contar con la respectiva Licencia Municipal.

No tiene este espacio, es para uso de la Municipalidad

Verificación de Morosidad: Responsable de la verificación Interna hace constar que el solicitante se encuentra al día ( ) no se encuentra al día ( )

con los tributos municipales para el presente trámite, el día \_\_\_\_\_

Formulario recibido por: \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.

Cantidad de folios recibidos \_\_\_\_\_ Firma del funcionario \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA REALIZAR ESTE TRÁMITE

Estimado Contribuyente recuerde que por Seguridad y Accesibilidad, las áreas deben permanecer libres de obstáculos y en buen estado.

**MUNICIPALIDAD DE HEREDIA**

Avenida Central, Calle 0-1, Heredia

Central: (506) 2277-1400 | Fax: 2277-6766 | [www.heredia.cr](http://www.heredia.cr)

**REQUISITOS PARA LA LICENCIA COMERCIAL**

- Formulario completo de la Solicitud de Licencia de Comercial Municipal con todos los datos requeridos, debidamente firmado por la persona interesada y por el representante legal cuando corresponda. (Incluye Declaración Jurada y Firma del Solicitante y del dueño del inmueble).
- Fotocopia de la Cédula de Identidad del solicitante o del representante legal (según el caso) y del dueño del inmueble en caso de que el local se alquile y la Certificación de Pensionaría Original (un mes de vigencia) si es una persona jurídica, o bien Fotocopia de Cédula de Residencia en caso de ser extranjero (Vigente).
- Fotografía Digital o Impresa del local
- Estar al día con las obligaciones de la CCSS. Cumplimiento Art. 74 Ley Constitutiva CCSS
- Encontrarse al día con el pago del FODESAF (mba.go.cr)
- Certificado de Uso de Suelo
- Fotocopia del Permiso Sanitario de Funcionamiento extendido por el Ministerio de Salud, cuando sea necesario de conformidad con lo que establece el Decreto N° 34725-1 (vigente, a nombre del solicitante)
- Fotocopia de la Póliza de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros INS (contrato y recibo vigente).
- Encontrarse al día con el pago de tributos municipales(solicitante y dueño del inmueble)
- Copia del documento emitido por el ministerio de Hacienda donde conste la fecha de inscripción como declarante

La información declarada por el patentado en el formulario tiene el carácter de declaración jurada, por lo que si los datos son falsos, la pena impuesta es de tres meses a dos años de prisión, según el artículo 311 del Código Penal y sus reformas.

**REQUISITOS ESPECIALES SEGÚN LA ACTIVIDAD EXIGIDAS POR OTRAS INSTANCIAS**

*Parques Públicos: Resolución del Departamento de Ingeniería Vial del MOPT, que indique la capacidad del parque.	*Venta de Armas: Visto bueno del Ministerio de Seguridad Pública de Departamento de control de armas y explosivos.
*Compra y Venta: Apejones a la Ley de Compras y Ventas, es exclusiva de personas físicas y aportar 3 declaraciones juradas de comercios afines a la actividad (autenticadas) es necesaria también la Inspección de Patentes	*En caso de actividades tales como talleres mecánicos, camionetas, restaurantes, salas de juegos, pensiones, hoteles, deshuasadoras, taxis, y similares, lavado de autos, es necesario la Inspección
*Venta de Licores como actividad Primordial o Secundaria a la actividad comercial todo establecimiento que incluya debe ajustarse a lo establecido en la Ley de Licores y su reglamento, demás normativas que rigen lo materia, además será necesaria la Inspección por parte del Departamento de Servicios Tributarios.	*En caso de salas de juegos donde se instalen máquinas de juegos, juegos de video o juegos de habilidad y destreza, tanto electrónicos como virtuales, deberán ajustarse a lo establecido en la Ley de juegos y su reglamento, requisitos para máquinas de juegos, además de los reglamentos dictados por el municipio, es necesaria la Inspección
*Permiso de SUTEL para los casos de Internet	
*Bancos, Financieras y Mutuales: debe de contar con el visto bueno de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)	*Servicio de Seguridad Privada- documento probatorio de que está inscrito en el Ministerio de Seguridad Pública.
*Puestos de Bolsa: debe de contar con el visto bueno de la Superintendencia General de Valores (SUGEBVAL)	*Universidades, colegios y escuelas visto bueno de la entidad reguladora de la actividad, Universidades Privadas del CENPE
*Régimen de Pensiones: debe de contar con el visto bueno de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN)	*Para el caso de las Universidades, después de aprobada la Patente Comercial, se debe de solicitar el visto bueno al CONESUP
*Servicio de Taxi carga: Autorización de ubicación previa por parte de la dirección de Ingeniería de tránsito del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (ajustamiento con rutas nacionales).	*Escuelas y Colegios Privados del Departamento de Centros Docentes Privados, Instituciones Para Universitarias del Consejo Superior de Educación.
*En caso de Régimen de Zonas Francas: acuerdo Ejecutivo de PROCOMER	*Venta de Lotería adjuntar certificación de ser concesionario Junta de Protección Social Art 3 y 8 de la Ley 7395
*Casinos categorización del Hotel por medio del I.C.T de 3 o más estrellas, declaración de interés turístico.	*Radio emisoras Televisoras, TV por Cable y explotación de Frecuencias licencia extendida por la Oficina Nacional de Control
*Gasolineras: Permiso de MINAE y SETENA.	*Venta y alquiler de películas, visto bueno del Ministerio de Justicia y Gracia.
*Guarderías: permiso del Consejo de Atención Integral.	*Parques Industriales: COMEX-ONCE deben dar visto bueno.
*Trámite de Patentes de Transporte (Taxis, Buses, Turismo): Presentar concesión aprobada por el MOPT.	*Permiso de ACAM, cuando se utilice actividad musical en el lugar que implique su alteración total o parcial.
*Hospedajes, casas, pensiones, alojamientos y similares que ofrezcan hospedaje, sala de masajes, otras ICT y Dirección de Migración y Extranjería, y IMAS (Ley 8342) Art 1	*Espectáculos públicos deberán ajustarse al Reglamento del Municipio.
*Lavado de vehículos concesión otorgada por el Departamento de aguas del Ministerio del Ambiente y Energía para la explotación del respectivo pozo	*El municipio realizará las inspecciones a los locales comerciales cuando lo considere.
*Juegos Permitidos: Son permitidos los juegos cañados o sea aquellos donde no haya envite, y los que por su índole contribuyen a la destreza y ejercicio del cuerpo. Requisitos: Además de cumplir con lo señalado en el Capítulo V de requisitos, deben aportar un Manual o estudio técnico de la máquinas que se instalen, que demuestre donde interviene la destreza del jugador.	*El cobro de patente se realizará según la fecha de inscripción de tributación, en caso de que el contribuyente difiera, deberá presentar las pruebas necesarias para el cambio.

\*Recuerde que la presentación de este formulario no autoriza el inicio de la actividad localiva.

\*Este formulario debe de venir completo, sin borrones ni tachones, de lo contrario no se aceptará. Será válido solamente el original.

\*En caso de suspender su actividad comercial, debe proceder a presentar el Formulario de Eliminación de la Patente Comercial; caso contrario esta seguirá activa con sus respectivas consecuencias Fiscales y Legales.

\*Debe indicar lugar o medio para recibir notificaciones, conforme a la ley 4755 Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

\*Asegúrese que la información que conste en los diferentes requisitos quede igualada en datos: el nombre del negocio, dirección, actividad comercial, etc.

\*Cada año, después de tramitada su patente comercial debe presentar en el Departamento de Servicios Tributarios su Declaración Jurada del Impuesto de Patente junto con una copia de la Declaración de la Renta presentada a la Dirección General de Tributación Directa.

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle o-1, Heredia

Central: (506) 2277-1400 | Fax: 2277-6766 | [www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



## Anexo 6. Alfa de Cronbach

Item	2	4	7	8	9	11		Total
Sujeto 1	1	1	1	2	1	2		8
Sujeto 2	1	2	2	1	2	2		10
Sujeto 3	2	3	2	1	2	2		12
Sujeto 4	1	3	2	4	1	2		13
Sujeto 5	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 6	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 7	2	1	2	3	1	1		10
Sujeto 8	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 9	1	4	1	2	2	2		12
Sujeto 10	2	4	2	4	2	2		16
Sujeto 11	2	3	2	1	2	1		11
Sujeto 12	2	4	2	1	1	2		12
Sujeto 13	1	4	1	1	1	2		10
Sujeto 14	1	4	2	3	2	2		14
Sujeto 15	1	1	2	1	2	2		9
Sujeto 16	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 17	1	1	1	1	2	2		8
Sujeto 18	1	4	2	3	1	2		13
Sujeto 19	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 20	1	2	1	1	2	2		9
Sujeto 21	2	4	2	4	1	1		14
Sujeto 22	1	1	2	1	2	1		8
Sujeto 23	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 24	1	2	1	1	1	2		8
Sujeto 25	1	4	2	1	2	2		12
Sujeto 26	1	1	1	3	1	2		9
Sujeto 27	1	4	1	1	1	1		9
Sujeto 28	2	1	2	1	2	2		10
Sujeto 29	1	4	2	4	2	1		14
Sujeto 30	1	2	2	3	2	2		12
Sujeto 31	1	4	1	1	1	2		10
Sujeto 32	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 33	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 34	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 35	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 36	1	2	2	3	1	2		11
Sujeto 37	2	4	2	1	2	2		13
Sujeto 38	1	4	2	3	1	2		13
Sujeto 39	1	4	1	4	2	2		14
Sujeto 40	1	1	1	2	1	2		8
Sujeto 41	1	2	2	1	2	2		10
Sujeto 42	2	3	2	1	2	2		12
Sujeto 43	1	3	2	4	1	2		13
Sujeto 44	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 45	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 46	2	1	2	3	1	1		10
Sujeto 47	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 48	1	4	1	2	2	2		12
Sujeto 49	2	4	2	4	2	2		16
Sujeto 50	2	3	2	1	2	1		11
Sujeto 51	2	4	2	1	1	2		12
Sujeto 52	1	4	1	1	1	2		10
Sujeto 53	1	4	2	3	2	2		14
Sujeto 54	1	1	2	1	2	2		9
Sujeto 55	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 56	1	1	1	1	2	2		8
Sujeto 57	1	4	2	3	1	2		13
Sujeto 58	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 59	1	2	1	1	2	2		9
Sujeto 60	2	4	2	4	1	1		14

Sujeto 61	1	1	2	1	2	1		8
Sujeto 62	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 63	1	2	1	1	1	2		8
Sujeto 64	1	4	2	1	2	2		12
Sujeto 65	1	1	1	3	1	2		9
Sujeto 66	1	4	1	1	1	1		9
Sujeto 67	2	1	2	1	2	2		10
Sujeto 68	1	4	2	4	2	1		14
Sujeto 69	1	2	2	3	2	2		12
Sujeto 70	1	4	1	1	1	2		10
Sujeto 71	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 72	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 73	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 74	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 75	1	2	2	3	1	2		11
Sujeto 76	2	4	2	1	2	2		13
Sujeto 77	1	4	2	3	1	2		13
Sujeto 78	1	4	1	4	2	2		14
Sujeto 79	1	1	1	2	1	2		8
Sujeto 80	1	2	2	1	2	2		10
Sujeto 81	2	3	2	1	2	2		12
Sujeto 82	1	3	2	4	1	2		13
Sujeto 83	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 84	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 85	2	1	2	3	1	1		10
Sujeto 86	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 87	1	4	1	2	2	2		12
Sujeto 88	2	4	2	4	2	2		16
Sujeto 89	2	3	2	1	2	1		11
Sujeto 90	2	4	2	1	1	2		12
Sujeto 91	1	4	1	1	1	2		10
Sujeto 92	1	4	2	3	2	2		14
Sujeto 93	1	1	2	1	2	2		9
Sujeto 94	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 95	1	1	1	1	2	2		8
Sujeto 96	1	4	2	3	1	2		13
Sujeto 97	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 98	1	2	1	1	2	2		9
Sujeto 99	2	4	2	4	1	1		14
Sujeto 100	1	1	2	1	2	1		8
Sujeto 101	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 102	1	2	1	1	1	2		8
Sujeto 103	1	4	2	1	2	2		12
Sujeto 104	1	1	1	3	1	2		9
Sujeto 105	1	4	1	1	1	1		9
Sujeto 106	2	1	2	1	2	2		10
Sujeto 107	1	4	2	4	2	1		14
Sujeto 108	1	2	2	3	2	2		12
Sujeto 109	1	4	1	1	1	2		10
Sujeto 110	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 111	2	4	1	1	1	2		11
Sujeto 112	1	1	2	3	2	2		11
Sujeto 113	1	4	1	1	2	2		11
Sujeto 114	1	2	2	3	1	2		11
Sujeto 115	2	4	2	1	2	2		13
Sujeto 116	1	4	2	3	1	2		13
Sujeto 117	1	4	1	4	2	2		14
<b>Promedio</b>	<b>1.28</b>	<b>2.90</b>	<b>1.56</b>	<b>1.95</b>	<b>1.59</b>	<b>1.85</b>		<b>Sum Item</b>
<b>Variancia</b>	<b>0.20</b>	<b>1.68</b>	<b>0.25</b>	<b>1.33</b>	<b>0.24</b>	<b>0.13</b>		<b>Prom Items</b>
								<b>Var Sum Items</b>
								<b>Sum Var N</b>

<b>Items</b>	<b>6</b>
<b>n</b>	<b>117</b>

<b>Primer Parte</b>	<b>1.20</b>
<b>Segunda Parte</b>	<b>-0.08</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>-0.10</b>

Heredia, 22 de abril 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado **“Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar mediante la tercerización de la cartera de crédito, en empresas del Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer semestre del 2022”**, elaborado por la estudiante **Celenia Bolaños Sánchez**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Se subscribe cordialmente,

Edgar Alfonso López Gómez   
Firmado digitalmente por Edgar Alfonso López Gómez  
Fecha: 2022/04/21 18:01:48 -0500

**MBA. Edgar Alfonso López Gómez**

**TUTOR**

CARTA DE APROBACION POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 21 de abril 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado “**Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar mediante la tercerización de la cartera de crédito, en empresas del Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer semestre del 2022**”, elaborado por la estudiante **Celenia Bolaños Sánchez**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Se suscribe cordialmente,

MIGUEL ANGEL  
AZOFEIFA LIZANO  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por MIGUEL ANGEL AZOFEIFA LIZANO (FIRMA)  
Fecha: 2022.04.21 16:58:55 -0500'

**MBA. Miguel Ángel Azofeifa Lizano**

LECTOR

20 de abril 2022

Señores  
Universidad Latina de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela de Administración de Negocios

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, titulado " Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar, mediante la tercerización de la cartera de crédito, en empresas privadas del Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer semestre del 2022", de la alumna Celenia Bolaños Sánchez, cédula 4-0165-0423.

Corregí el Trabajo en aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Se suscribe cordialmente,



---

Jorge Fernández Chaves  
Cédula: 202220058  
Carné COLYPRO 02545  
Filólogo

---