

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO  
CEUTEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA AL PROCESO DE  
CUENTAS POR PAGAR DE AZUCARERA DEL NORTE S.A.**

**SUSTENTADO POR:**

**ANA GRACIELA TEJADA MARADIAGA, 31451253  
EDUARDO MOISÉS MENDOZA LÓPEZ, 61541258  
OSCAR RENE ULLOA FLORES, 61541246**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SAN PEDRO SULA**

**HONDURAS, C.A.**

**MAYO, 2020**  
**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**  
**CEUTEC**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**  
**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**  
**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**  
**DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ**

**DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**  
**IRIS GABRIELA GONZALES**  
**ORTEGA**

**SAN PEDRO SULA**

**MAYO, 2020**

**HONDURAS, C.A.**

**EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA AL PROCESO DE  
CUENTAS POR PAGAR DE AZUCARERA DEL NORTE S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**EDWIN ALEXANDER AMAYA RODRÍGUEZ**

**TERNA EXAMINADORA:**

**GLORIA JANETH VIVAS PINEDA**

**JESSICA NAIRA ANDARA PEREZ**

**JOSE MARIA DIAZ BARRIENTOS**

**SAN PEDRO SULA, HONDURAS, C.A., MAYO, 2020**

## DEDICATORIA

En primer lugar, dedico mi título de Pregrado a Dios todopoderoso quien me ha cuidado a lo largo de mi vida y me ha dado las fuerzas, la sabiduría, la inteligencia necesaria para culminar con éxito mi carrera universitaria y ha suplido todas mis necesidades. En segundo lugar, dedico mi título de pregrado a mi abuela Maritza Maradiaga quien estaría orgullosa de verme obtener un triunfo más, sé que donde te encuentras estas feliz por mí. En tercer lugar, a mis padres Javier Tejada y Claudia Maradiaga, quienes me han inculcado la importancia y el valor del estudio y me han animado a culminarlos durante estos 5 años en la universidad.

Ana Graciela Tejada Maradiaga

Primeramente agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, quienes me han demostrado la importante que es la superación y el llegar a ser alguien en la vida, quienes nunca me dieron la espalda y siempre tuve el apoyo incondicional por parte de ellos, quienes siempre me dieron un ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo, porque sea como sea han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo, sin duda alguna tengo la certeza de que sin las fuerzas, ánimos y fortalezas recibidas por parte de nuestro altísimo y sin el apoyo y ayuda incondicional de parte de mi familia, compañeros y amigos, no hubiera podido culminar mis estudios hasta esta etapa

Eduardo Moisés Mendoza López

En primer lugar agradezco a Dios por la oportunidad de culminar este sueño de forma satisfactoria, así mismo a mi familia, a mi padre Augusto Ulloa, a mi madre Alba Flores que desde pequeño me inculcaron valores que fueron esenciales en este proceso, a mi abuela María Rivera que con sus consejos me impulsaron a seguir adelante, a mis hermanos, mis amigos, mis compañeros de clase, mis compañeros de proyecto, a los docentes que compartieron de forma profesional sus conocimientos y cada persona que estuvo conmigo hasta el final. Es grato para mí, terminar este largo proceso y tenerlos a ustedes de apoyo.

Oscar Rene Ulloa Flores

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios todopoderoso por estar a nuestro lado en todo este largo y difícil camino dándonos la salud, sabiduría, y el entendimiento para lograr con éxito la culminación de esta carrera.

Agradecemos a nuestros amados padres, hermanos y familia que estuvieron con nosotros, siempre brindándonos su amor y apoyo durante todo este proceso. Agradecemos a los compañeros y amigos que logramos hacer durante toda nuestra carrera universitaria, con los que tuvimos la dicha de compartir y vivir diferentes experiencias buenas y malas.

Agradecemos a todos los catedráticos de la facultad de Administración de Empresas, quienes nos brindaron todos sus conocimientos, ya que fueron parte fundamental para nuestro crecimiento educativo y profesional.

Así mismo agradecemos a nuestros asesores que formaron parte de este proyecto que con su paciencia, sus conocimientos y sus sabios consejos fueron clave para finalizar este proyecto con éxito.

También agradecemos a todas aquellas personas que formaron parte de manera directa o indirectamente parte de esta experiencia durante toda nuestra carrera universitaria.

**FACULTAD DE PREGRADO**  
**PROPUESTA DE MEJORA: EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE**  
**MEJORA AL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR DE AZUCARERA**  
**DEL NORTE S.A**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El siguiente proyecto de investigación tiene como objetivo determinar mejoras para el departamento de Contabilidad en el área de Cuentas por Pagar de Azucarera del Norte S.A ubicada en El Progreso Yoro, Guanchias No.7. Dicha empresa es proveedora de Azúcar para empresas nacionales e internacionales.

Se utilizó el método cuantitativo y cualitativo para encontrar los problemas en el área de cuentas por pagar. Mediante las visitas a la empresa y la entrevista al responsable se observó que existe inconformidad de parte de los proveedores por la condición de pago, la falta de notificación de pago por parte de la empresa hacia los proveedores y la demora en la liberación de órdenes de pedidos.

Mediante las encuestas se logró determinar que el 40% de estos proveedores se encuentran totalmente inconforme con la condición de pago que Azucarera del Norte S.A, más sin embargo el 76% de los proveedores encuestados están considerando en aplicar a beneficio de Crédito Preferente que ofrece Banco Atlántida. A través de los cuestionarios se logra identificar que existe mucho tiempo invertido en llamadas por reclamos y en liberación de pedidos debido a que no manejan un sistema con ambiente web.

De acuerdo a la profunda investigación que se le realizó a la empresa, se determinó que es necesario implementar 3 mejoras en el área de cuentas por pagar, para que su proceso más eficiente.

**FACULTY OF UNDERGRADUATE  
IMPROVEMENT PROPOSAL: EVALUATION AND PROPOSALS FOR  
IMPROVEMENT TO THE ACCOUNTS PAYABLE PROCESS OF  
AZUCARERA DEL NORTE S.A**

**ABSTRACT**

The following research project aims to determine improvements for the Accounting department in the Accounts Payable area of Azucarera del Norte S.A located in El Progreso Yoro, Guanchias No.7. This company is a supplier of Sugar for national and international companies.

The quantitative and qualitative method was used to find the problems in the accounts payable area. Through the visits to the company and the interview with the person in charge, it was observed that there is disagreement on the part of the suppliers due to the payment condition, the lack of notification of payment by the company to the suppliers and the delay in the release of orders from orders.

Through the surveys, it was possible to determine that 40% of these providers are totally dissatisfied with the payment condition that Azucarera del Norte SA, however, 76% of the providers surveyed are considering applying for the benefit of Preferred Credit offered by Banco Atlantis. And through the questionnaires, it is possible to identify that there is a lot of time invested in calls for claims and in release of orders because they do not manage a system with a web environment.

According to the in-depth investigation that was carried out on the company, it was determined that it is necessary to implement 3 improvements in the accounts payable area, to make its process more efficient.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Antecedentes del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Definición del problema.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.1 Enunciado del problema.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.2 Formulación del problema .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Preguntas de investigación .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 Justificación .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO III: OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Objetivo general .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Análisis de la situación actual .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1 Análisis del macroentorno .....</b>	<b>14</b>
.....	<b>17</b>
<b>2.1.2 Análisis del microentorno.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2.1 Marco legal .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Análisis interno.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Teorías.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1 Teorías de sustento .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2 Conceptualizaciones.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO V: METODOLOGÍA .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Congruencia metodológica .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.1 Matriz metodológica .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.2 Operacionalización de las variables .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.3 Hipótesis y/o variables de investigación .....</b>	<b>26</b>

3.2 Enfoque y métodos .....	26
3.3 Alcance y diseño de la investigación .....	27
3.3 Diseño de la investigación .....	28
3.3.1 Población (Población total y meta) .....	28
3.3.2 Muestra .....	29
3.3.3 Unidad de análisis .....	31
3.3.4 Unidad de respuesta .....	32
3.4 Técnicas e instrumentos aplicados.....	32
3.4.1 Instrumentos .....	32
3.4.2 Unidad de análisis .....	32
3.4.3 Unidad de respuesta .....	33
3.5 Fuentes de información.....	33
3.5.1 Fuentes primarias.....	33
3.5.2 Fuentes secundarias .....	33
3.6 Limitantes del proyecto .....	34
3.7 Limitaciones de la investigación .....	34
<b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>36</b>
6.1 Proceso actual .....	36
6.2 Definir.....	38
.....	39
6.3 Medir .....	40
6.4 Analizar .....	43
6.5 Mejora .....	51
6.6 Controlar.....	54
6.7 Análisis Costo-Beneficio .....	55
6.8 Análisis flujo de efectivo .....	57
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO VII: RECOMENTADIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Cuentas por pagar de proveedores nacionales al último trimestre del 2019</b> .....	12
<b>Tabla 2. Cuentas por pagar de proveedores del exterior al último trimestre del 2019</b> .....	13
<b>Tabla 3. Análisis del macroentorno PEST</b> .....	14
<b>Tabla 4. Análisis FODA del Azucarera del Norte S.A.</b> .....	21
<b>Tabla 5. Matriz metodológica</b> .....	25
<b>Tabla 6. Proveedores con condición de pago a 60 días</b> .....	30
<b>Tabla 7. Proveedores con condición de pago a 90 días</b> .....	30
<b>Tabla 8. Proveedores con condición de pago a 100 días</b> .....	30
<b>Tabla 9. Proveedores con condición de pago a 120 días</b> .....	31
<b>Tabla 10. Cronología de trabajo</b> .....	35
<b>Tabla 11. Matriz tiempo de Cuentas por Pagar</b> .....	42
<b>Tabla 12. Análisis de modo y efecto de falla</b> .....	44
<b>Tabla 13. Tabla de información que se envía al banco para su respectivo pago y notificación a proveedores</b> .....	52
<b>Tabla 14. Análisis costo-beneficio</b> .....	55
<b>Tabla 15. Flujo efectivo</b> .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Ubicación de Azucara del Norte S.A</b> .....	5
<b>Figura 2. Diagrama de Azucarera de Norte S.A</b> .....	7
<b>Figura 3. Gráfico de cantidad de proveedores menores a 60 días de Azucarera del Norte S.A</b> .....	8
<b>Figura 4. Gráfico de cantidad de proveedores con condición de pago con más de 60 días en Azucarera del Norte S.A.</b> .....	9
<b>Figura 5. Gráfico de Cuentas por pagar de proveedores nacionales al último trimestre del 2019</b> .....	12
<b>Figura 6. Gráfico de cuentas por pagar de proveedores del exterior al último trimestre del 2019</b> .....	13
<b>Figura 7. Producción, Consumo Nacional y exportaciones de azúcar</b> .....	17
<b>Ilustración 8. Consumo nacional de azúcar</b> .....	17
<b>Figura 9. Operacionalización de variables cualitativas y cuantitativas</b> .....	26
<b>Figura 10. Diseño de investigación</b> .....	28
<b>Figura 11. Organigrama del Departamento de Contabilidad</b> .....	37
<b>Figura 12. Diagrama de causa y efecto-Espina de pescado</b> .....	39
<b>Figura 13. Diagrama del ciclo de cuentas por pagar</b> .....	41
<b>Figura 14. Matriz de tiempo de cuentas por pagar</b> .....	42
<b>Figura 15. Grafico pastel de Matriz de tiempo de Cuentas por Pagar</b> .....	43
<b>Figura 16. Encuesta a proveedores preguntas 1</b> .....	45
<b>Figura 17. Encuesta a proveedores preguntas 2</b> .....	46
<b>Figura 18. Encuesta a proveedores preguntas 3</b> .....	47
<b>Figura 19. Encuesta a proveedores preguntas 4</b> .....	48
<b>Figura 20. Encuesta a proveedores preguntas 5</b> .....	49
<b>Figura 21. Diagrama del ciclo de cuentas por pagar en Azucarera del Norte S.A. con mejoras</b> .....	53

## GLOSARIO

Proveedores: Se trata de la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. (*debitoor.es, s. f.*)

Cuentas por pagar: Consiste en una deuda contraída por la empresa relacionada directamente con la actividad económica de la empresa. (*debitoor.es, s. f.*)

Contabilidad: La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos. (*Guerrero, s. f.*)

Entidad Bancaria: Es una institución financiera que se encarga de administrar el dinero de unos para prestarlos a otros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de Banco o Banca. (*Entidad Bancaria, 2018*)

Diagrama: Facilita las ideas expuestas de manera ordenada y sistemática permitiendo mostrar las relaciones entre ellas. El objetivo es inducir a construir estructuras mentales identificando ideas principales e ideas subordinadas según el orden lógico. (*Sánchez, 2017*)

Mejora continua: La implementación de pequeñas mejoras, por más simples que estas parezcan, tienen el potencial de mejorar la eficiencia de las operaciones, y lo que es más importante, crean una cultura organizacional que garantiza la continuidad de los aportes, y la participación activa del personal en una búsqueda constante de soluciones adicionales.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente informe se realiza mediante un estudio de implementación de nuevos procesos de mejora continua en el área administrativa “Cuentas por pagar” en el cual se enfocará en la mejora de pago a proveedores de la empresa “Azucarera del Norte S.A” la cual se encuentra ubicada en El Progreso Yoro, Guanchias No.7

El método que se utilizará es el de mejora continua, desarrollando e innovando nuevos sistemas para mejorar los procedimientos mal aplicados que está afectando a la empresa actualmente. Son recurrentes los reclamos de los proveedores a diario por forma de condición de pago, avisos de transferencias o pagos tardíos.

La implementación de nuevos procesos se encargará de mejorar en gran manera la forma de pago a proveedores, dando beneficio a la empresa en cuanto a la satisfacción de los mismos y al aprovechamiento del manejo del tiempo. Este proceso dará la seguridad de mejorar la relación con los proveedores quienes brindan el apoyo de servicios bajo estándares de calidad.

El mayor deseo de la empresa hacia los proveedores es la mejor atención, para que ellos sientan satisfacción y puedan percibir un mejor control, agilidad, una buena imagen y un desarrollo adecuado para mejorar día a día cada situación que se presente.

Silvia, P. (2016) afirma: “En la relación con los proveedores, y fundamentalmente en el proceso de negociación, el conseguir una buena comunicación permitirá que sea más fácil el llegar a acuerdos satisfactorios para las partes participantes” (p. 137).

## **CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### 2.1 Antecedentes del problema

Se hace referencia a tesis “Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.” de la universidad Ricardo Palma de Lima, Perú.

La estandarización de procesos de pago mantendrá un control sobre las actividades de dicho proceso para el pago a proveedores de la empresa Robert Bosch SAC. Al no conocer con exactitud el flujo de pagos, algunos usuarios suelen alterar el flujo de pagos, pasando por alto algunas de las actividades. En otras ocasiones, y con el objetivo de reducir tiempos y obtener el bien o servicio por parte del proveedor con mayor rapidez, los usuarios intentan saltar algunos pasos de aprobación o verificación. Una de las consecuencias es que se alteran los tiempos establecidos para cada actividad, afectando el tiempo de cumplimiento de pago con el proveedor.

Concluye que una mejor calidad de respuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes brindará una mejor imagen a la empresa Robert Bosch SAC. Es común que los proveedores contacten a diversas áreas de la empresa para consultar el status de sus pagos, pudiendo no contactar directamente al área administrativa. Es común también que el proveedor contacte directamente al comprador del bien o servicio (quien hizo el primer contacto con el proveedor), consultando por el status de su pago. Siendo cualquiera de los casos, con excepción de tesorería, los involucrados en el pago (colaboradores de la empresa) solo pueden confirmar su tarea en el flujo, más no la realización del pago. De esta manera, no brindan una respuesta concreta sobre el pago, derivando la consulta a otro involucrado en el flujo (jefe directo como aprobador, área de compras, área de contabilidad).(Trujillo, 2018)

Azucarera del Norte S.A., es una de las empresas líderes en la industria azucarera, la cual se dedica a la producción y distribución de azúcar. Este grano básico es utilizado en otras compañías para la fabricación de sus productos, por ejemplo, Cervecería Hondureña. La empresa Azucarera del Norte S.A., en la actualidad maneja negociaciones con un aproximado de 470 Proveedores, estos tanto como nacionales y del exterior.

Azucarera del Norte S.A., ocupa un importante lugar en volumen de producción entre las compañías azucareras de Honduras y siempre se ha destacado por su productividad, con altos índices de eficiencia. La Empresa se caracteriza por la calidad de su producción, tecnología en sus procesos, compromiso con el medio ambiente (autogenera energía limpia), desarrollo sostenible y apoyo a iniciativas que mejoren las condiciones de vida de comunidades vecinas. Está ubicada en el Valle de Sula, específicamente en la Aldea Finca 7, El Progreso, Yoro.  
(Azucarera del Norte S.A..com, 2019)

Los procesos que maneja la organización en el área administrativa y contable para el pago a proveedores actualmente tiene sus limitantes, ya que por la falta de entendimiento y poca comunicación por parte de las personas involucradas en el manejo de las cuentas por pagar es donde se generan la mayor parte de problemas, que al final afectan directamente a la empresa y a la forma inadecuada de atención al pago de proveedores.

Por lo tanto, se analiza la importancia de la implementación de mejora de nuevos procesos en el área contable garantizando a la empresa la seguridad de mantener a los mismos proveedores satisfechos y ganando nuevos. También se ayuda a la toma de decisiones en cuanto a pronto pago y disminución de pagos tardíos. De manera de llegar al control adecuado para que no exista bajo ninguna circunstancia la insatisfacción de los proveedores. La falta de manuales de procedimientos, programas de capacitación e indicadores evaluativos son otros de los

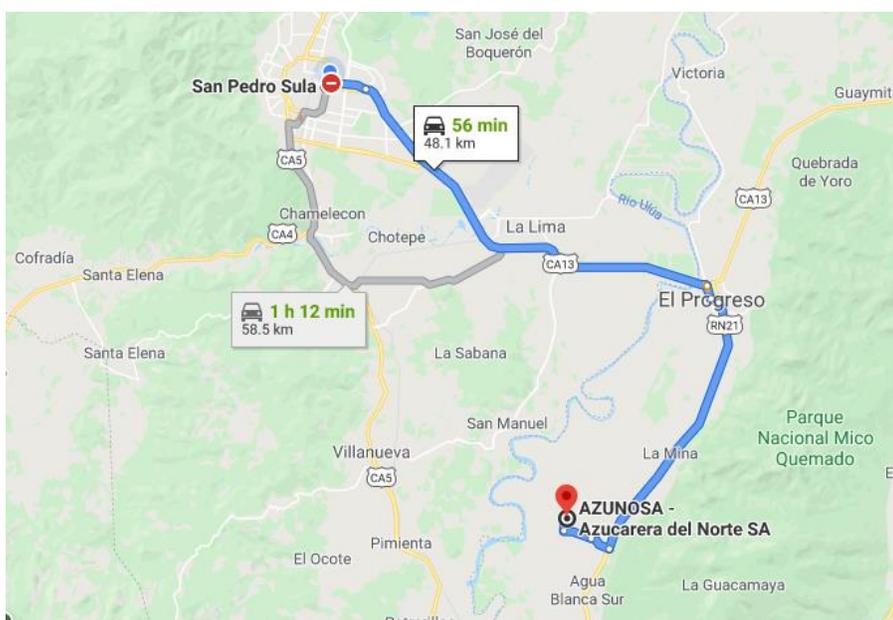
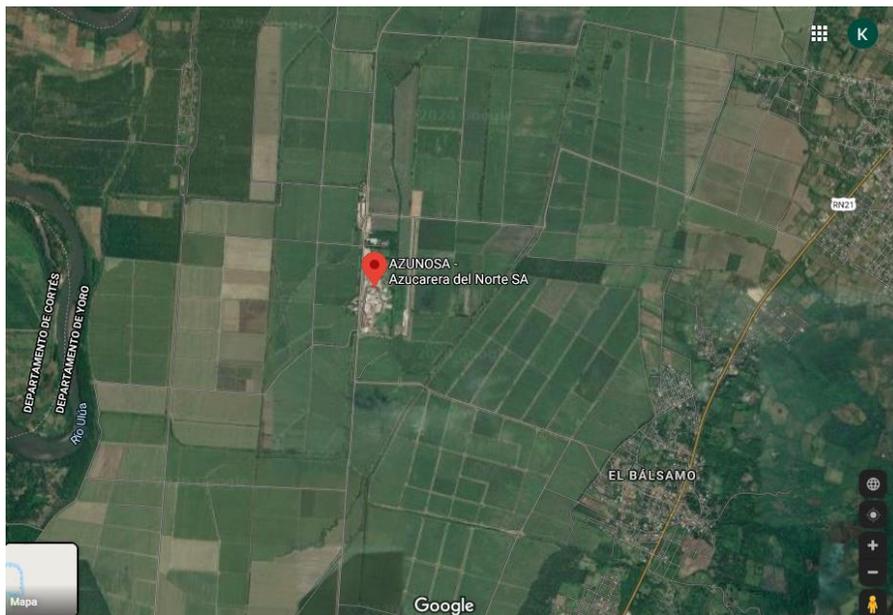
problemas que se originan en los procesos del control de las cuentas por pagar.

Al hablar de las cuentas por pagar de una entidad, se tiene que tocar el tema de la contabilidad, ya que, al no tener los procesos ni sistemas contables, es más difícil y tedioso el manejo del mismo. Actualmente las organizaciones utilizan una alta variedad de innovaciones y desarrollo de estrategias para poder lograr un mejor control que les facilite los procesos y puedan mejorar su labor en cuanto a obtener mejores resultados.

Según la historia de azucarera del norte s.a. los procesos contables han venido cambiando a medida avanza la tecnología, las personas involucradas en esta área han venido desempeñando y desarrollando ideas motivadoras, innovadoras y eficientes para la mejora continua. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para satisfacer las necesidades que los proveedores que ahora en día exigen.

En el año 2001 Azucarera del Norte S.A., pertenecía a la transnacional de SabMiller, donde los procesos contables era por parte de dueños sudafricanos en donde los encargados se sometían más que todo a las políticas que la misma tenía establecidos en el área contable, y a partir de Octubre 2016 formaron parte de la transnacional de AbInbev en donde los procesos contables cambiaron de gran manera en el aspecto que se establecieron medidas como ser fechas y días específicos para atención a proveedores, conciliación de cuentas con proveedores, programación de pago y ligeras mejoras en el proceso.

**Figura 1. Ubicación de Azucarera del Norte S.A**



Fuente: Google maps

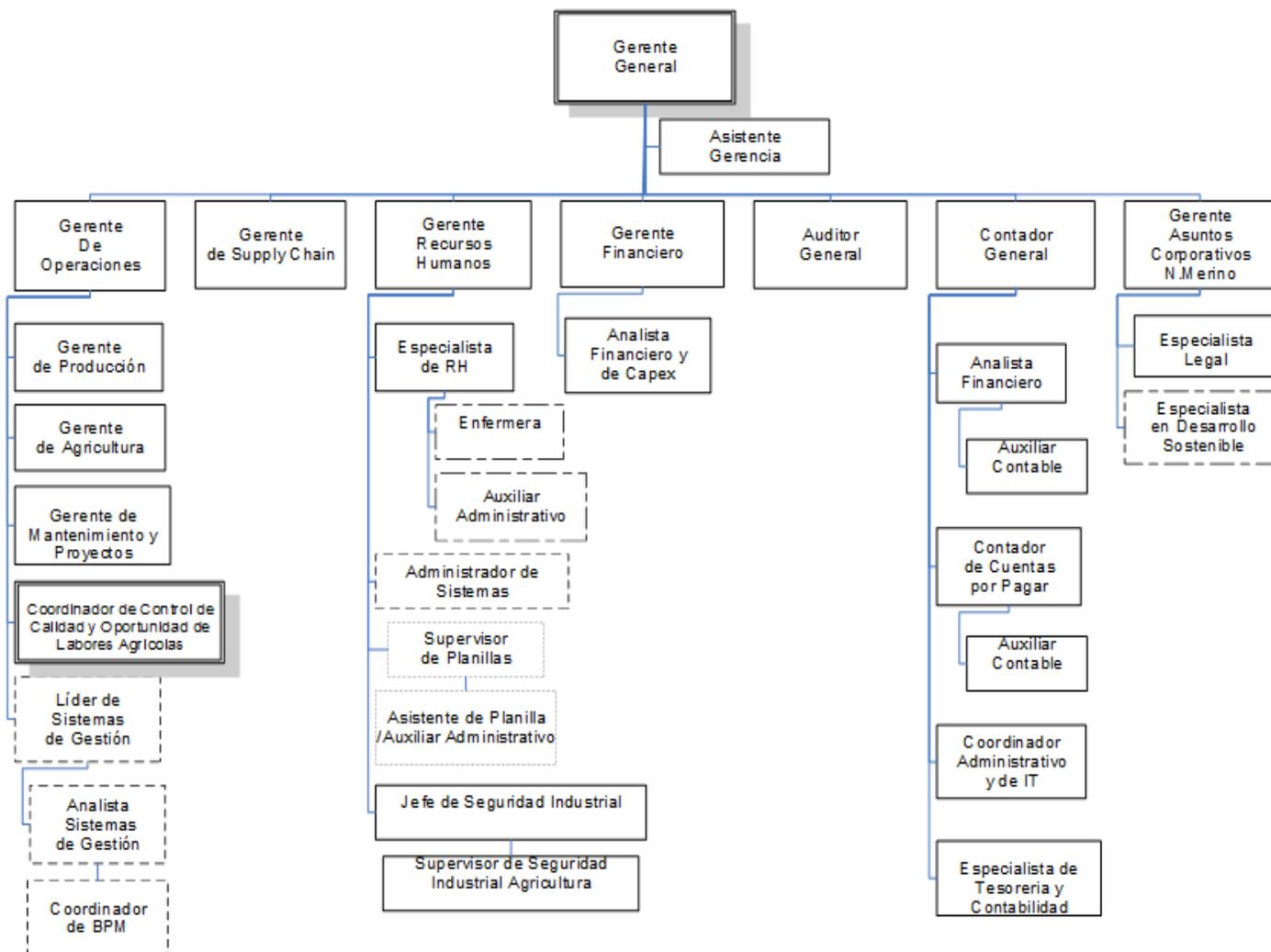
## 2.2 Definición del problema

En septiembre de 2018 se concretó la venta de Azucarera del Norte, S.A. a favor de la empresa hondureña Caña de Azúcar Holdings, provocando descontento en sus proveedores, ya que desde la fecha no están de acuerdo en mantener las mismas condiciones de crédito de sus facturas, argumentando que los beneficios solo se otorgaban a la empresa Azucarera del Norte S.A., por ser parte relacionada del grupo de Cervecería hondureña.

Debido a que la empresa Azucarera del Norte S.A., aún mantiene los plazos de pago que en su momento fueron negociados a través del grupo de Cervecería hondureña, sus Proveedores han demandado terminar su relación comercial exigiendo modificar los plazos de pago, lo que podría significar pérdidas significativas para la empresa. Por lo tanto, es necesario buscar otras alternativas que conduzcan a mejorar los procesos de pago a los proveedores.

**Figura 2. Diagrama de Azucarera de Norte S.A**

Fuente: Azucarera del Norte S.A



### 2.2.1 Enunciado del problema

Azucarera del Norte S.A., procesa las facturas a sus proveedores en un rango de 30, 60, 90 y hasta 120 días según grado de importancia, esto quiere decir que existen proveedores que son llamados únicos o críticos, ya que solamente ellos son los que dan ese tipo de servicio o les suministran materiales y productos específicos para el funcionamiento de la compañía, por lo

tanto la empresa tiene el criterio de apearse a las condiciones de esos proveedores ya que en el mercado no existen muchos según lo que ofrecen, a los cuales se les procesa y se gestiona el pago de la factura en una semana como máximo.

Adicional a lo anteriormente mencionado existe también una limitante para que se lleve a cabo el proceso de liberación de órdenes de compra, el cual es generado por el atraso que se tiene al no contar con el visto bueno y la autorización de cada uno de los responsables de las áreas involucradas en el proceso que conduce al pago de los proveedores.

Azucarera del Norte S.A., no cuenta con un sistema de notificación electrónica al momento del pago de su factura, esto genera disgustos tanto para los proveedores como para la empresa misma, ya que anteriormente si disponían de esta notificación. Ante esta situación, la falta de conciliación de cuentas por pagar por parte de la empresa con el proveedor, refleja el poco compromiso en proporcionar la información integra de las transacciones, creando posibles conflictos a futuro.

**Figura 3. Gráfico de cantidad de proveedores menores a 60 días de Azucarera del Norte S.A**

Descripción	Pago inmediato	10 Dias	15 Dias	20 Dias	30 Dias	40 Dias	45 Dias
Numero de proveedores	14	73	27	38	120	41	90



Fuente: Elaboración propia

**Figura 4. Gráfico cantidad de proveedores con condición de pago con más de 60 días.**

Descrpición	60 Dias	90 Dias	100 Dias	120 Dias
Numero de proveedores	25	5	1	26



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2 Formulación del problema

¿Es necesario proponer nuevos procesos de mejora en el área de cuentas por pagar para beneficiar a la empresa Azucarera del Norte S.A. y a sus proveedores?

### 2.3 Preguntas de investigación

- ¿Es factible desarrollar mejoras al actual proceso de pago proveedores?
- ¿Qué tipo de sistema es el indicado para agilizar pedidos en tiempo y forma?
- ¿Qué herramienta se debe utilizar para notificar al cliente el pago de su factura y mejorar la relación?

### 2.4 Justificación

El análisis de procedimientos en cuentas por pagar en Azucarera del Norte S.A. surge con el objetivo de brindar técnicas de manejo y negociación con proveedores a corto y largo plazo, para lograr la satisfacción entre ambas partes. Aprovechando para ello los productos y servicios que el sistema financiero nacional y la tecnología ofrecen para alcanzar dichas mejoras.

La importancia de la implementación de mejora de procesos para el pago a proveedores es fundamental para la organización, ya que una toma de decisión mal definida y el no llevar un buen control en las cuentas por pagar, afecta a la empresa en los procesos y desarrollos que se realizan en el día a día.

El no contar con una reestructuración adecuada y que esta no beneficie a la empresa, implicará pérdidas significativas, teniendo en cuenta el retiro de proveedores por mal funcionamiento en los procesos de pago, llevaría a la empresa a realizar nuevas negociaciones, de lo contrario podría ocurrir que al retirarse un proveedor crítico para la empresa podría generar entre otros casos el no cumplimiento de las labores de campo como ser: Subsuleo, Aradura, Chapea, Escarificado Etc. y abastecimiento de productos y servicios necesarios para la Zafra, la no aplicación de fertilizantes en fechas establecidas y el mantenimiento de fincas fuera de fechas de aplicación, son los aspectos fuertes que dañarían a la empresa en su desarrollo y producción la cual se lleva acabo cada seis meses para citar un ejemplo.

Esta implementación no solo beneficiara a la empresa con proveedores críticos en temporada de Zafra, sino que también con los que brindan servicios de mantenimiento, reparación e instalación en áreas importantes para el funcionamiento correcto del Ingenio.

En conclusión, de persistir esta problemática, la empresa perderá proveedores críticos para su desempeño en la producción, por lo tanto, puede impactar en sus ingresos y demora la producción de azúcar, la cual ya está destinada a la exportación y distribución según acuerdos internos. Esto implica no cumplir contractualmente con fechas de entrega ya pactadas que afectaría la imagen como empresa responsable. Por lo tanto, es necesaria la implementación de mejora de procesos en las cuentas por pagar a proveedores, tanto como en las condiciones de pago, liberación de órdenes de compra inmediatas, y aviso de pagos automáticos a proveedores.

## **CAPÍTULO III: OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### 3.1 Objetivo general

Analizar y proponer mejora en el departamento de Contabilidad en el área cuentas por pagar para obtener mejores beneficios con los proveedores.

### 3.2 Objetivos específicos

3.2.1 Desarrollar un sistema de pago que sea conveniente para la empresa y para el proveedor.

3.2.2 Brindar una solución para la liberación y contabilización de facturas para que sean registradas en el sistema sin generar atrasos.

3.2.3 Definir un canal de notificaciones con el proveedor, donde exista un aviso inmediato cuando se efectúe el pago de la factura.

## CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de la situación actual

Actualmente en Honduras las empresas manejan sus cuentas por pagar de acuerdo a sus conveniencias financieras, algunas empresas manejan sus pagos a proveedores de 90 a 120 días, esto causa descontento en un alto porcentaje de proveedores que prestan sus servicios.

Las empresas buscan maximizar sus ganancias teniendo su dinero en sus cuentas y pagando sus deudas al mayor plazo que sea posible.

**Tabla 1. Cuentas por pagar de proveedores nacionales al último trimestre del 2019**

Numero Cuenta	XXXXXXXXXX	Proveedores Nacionales		
Sociedad	XXXX	Azucarera del Norte		
División	XXX			
Ejercicio	2019			
Moneda	HNL			
Periodo	Debe	Haber	Saldo	Acumulado
Octubre	58,673,667.98	105,781,247.92	47,107,579.94	113,620,183.63
Noviembre	123,442,240.70	130,655,738.84	7,213,498.14	120,833,681.77
Diciembre	103,060,077.10	132,733,859.56	29,673,782.46	150,507,464.23

Fuente: Departamento de Contabilidad de Azucarera del Norte S.A.

**Figura 5. Gráfico de Cuentas por pagar de proveedores nacionales al último trimestre del 2019**

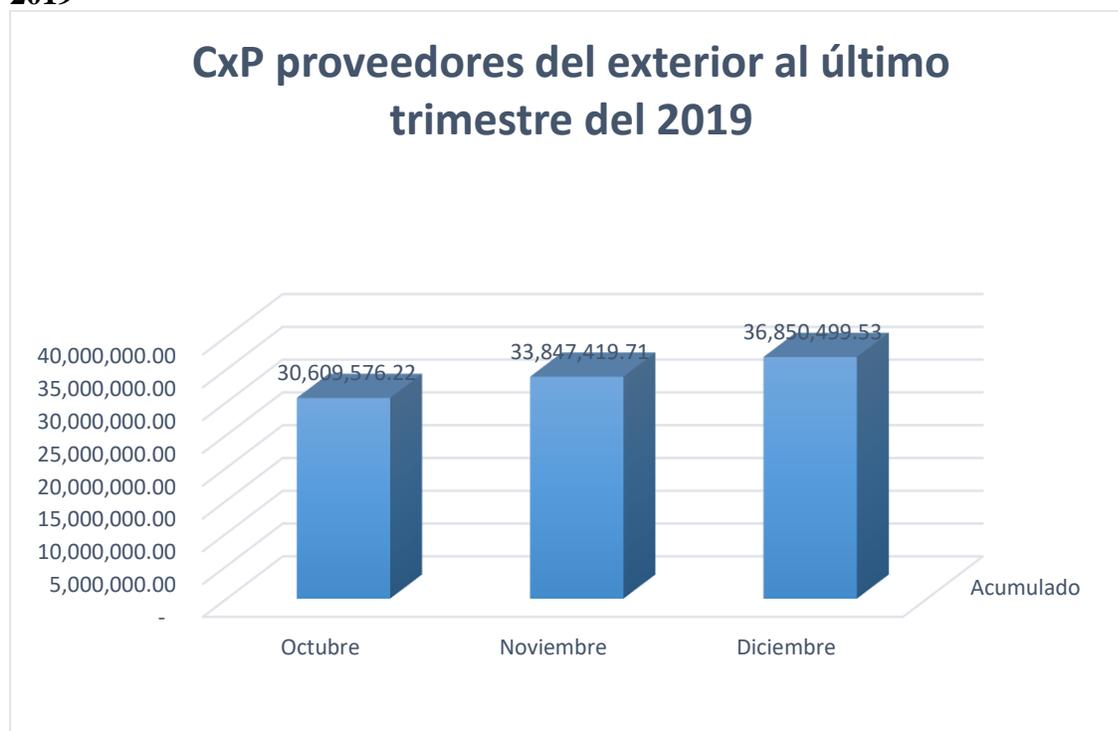


Fuente: Fuente: Departamento de Contabilidad de Azucarera del Norte S.A.

**Tabla 2. Cuentas por pagar de proveedores del exterior al último trimestre del 2019**

Numero Cuenta	XXXXXXXXXX	Proveedores Extranjeros		
Sociedad	XXXX	Azucarera del Norte		
División	XXX			
Ejercicio	2019			
Moneda	USD			
Periodo	Debe	Haber	Saldo	Acumulado
Octubre	11,530,639.73	20,056,489.29	8,525,849.56	30,609,576.22
Noviembre	14,720,850.56	17,958,694.05	3,237,843.49	33,847,419.71
Diciembre	11,391,403.59	14,394,483.41	3,003,079.82	36,850,499.53

Fuente: Fuente: Departamento de Contabilidad de Azucarera del Norte S.A.

**Figura 6. Gráfico de cuentas por pagar de proveedores del exterior al último trimestre del 2019**

Fuente: Departamento de Contabilidad de Azucarera del Norte S.A.

### 2.1.1 Análisis del macroentorno

EL análisis estratégico PEST analiza las condiciones del macroentorno en el que una empresa opera o considera operar. El término fue acuñado por el profesor de Harvard Business School Francis J. Aguilar, en su libro *Scanning the Business Environment* (1967). En el concepto original se analizaban los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En el año 1986, los autores Liam Fahey y V.K. Narayana propusieron en su título *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* la inclusión en el análisis de factores ambientales y legales, PESTEL. Estos factores externos del macroentorno deben examinarse en una empresa, a nivel nacional y global. Paco Bree es profesor de Deusto Business School. (Bree, 2017)

**Tabla 3. Análisis del macroentorno PEST**

Análisis PEST	
Factores políticos	<p>En el año 2019 Honduras vivió momentos críticos relacionados con la política y narcotráfico, siendo juzgados en las cortes de estados unidos altos funcionarios del gobierno actual, provocando protestas a nivel nacional, afectando directamente a la economía donde Azucarera del Norte no está exento ya que su producto lo vende a nivel nacional.</p> <p>Durante las crisis políticas, el sector privado hondureño pierde alrededor de 4,000 empleos. En situaciones como esta, la proporción de la población desempleada seguramente va a crecer si el sistema político no se estabiliza.</p>
Factores económicos	<p>En años recientes, Honduras ha registrado las segundas tasas de crecimiento económico más altas de Centroamérica, superadas solo por las de</p>

	<p>Panamá.</p> <p>El crecimiento del PIB del país alcanzó el 4.8 por ciento en 2017 y el 3.7 por ciento en 2018 y se prevé que crezca un 3.3 por ciento en 2019, por encima del promedio en Centroamérica y muy por encima del promedio en América Latina y el Caribe (ALC).</p> <p>Honduras también ha logrado avances con ajustes que permiten la reducción del déficit fiscal y la estabilización de la deuda pública. Honduras posee múltiples fortalezas con el potencial de impulsar al país hacia un crecimiento más rápido y una mayor prosperidad compartida, con su ubicación estratégica, una creciente base industrial, esfuerzos continuos para diversificar sus exportaciones y una población joven y en crecimiento. (Bancomundial, 2019)</p>
Factores sociales	<p>El país enfrenta altos niveles de pobreza y desigualdad. Mientras que la tasa de pobreza (US\$5.5 por persona por día, de país de ingresos medios) se redujo del 60.8 por ciento al 52.6 por ciento entre 2005 y 2017, la tasa de pobreza extrema (US\$1.90 por persona por día, la línea internacional de pobreza) es del 17.2 por ciento, las más alta en ALC después de Haití. La desigualdad (GINI 50.5 en 2017, entre los más altos de la región y del mundo) también ha resultado en una de las clases medias más pequeñas en ALC (11 por ciento en 2015, en comparación con el promedio regional de 35 por ciento).</p> <p>Honduras registra altos niveles de violencia con más de 41 homicidios</p>

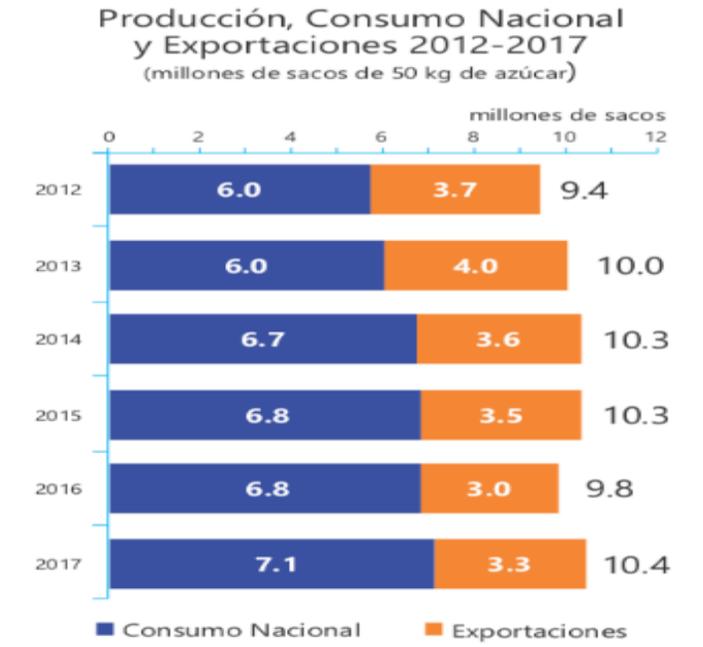
	<p>por cada 100,000 habitantes (2017), entre las tasas más altas en el mundo.</p> <p>Además, Honduras está muy expuesta a eventos naturales adversos y al cambio climático, especialmente a fuertes lluvias y sequías que ocurren regularmente y afectan desproporcionadamente a los pobres. ( FOSDEH, 2017)</p>
Factores tecnológicos	<p>La aparición de innovaciones técnicas en el mercado, tanto de producto como de procesos, van a permitir a las compañías ser más o menos eficientes, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia. Tendrá mayores posibilidades de éxito una empresa que haya integrado un nuevo software que le permite agilizar el servicio de distribución (reduciendo costes y mejorando la satisfacción del cliente) que otra cuya tecnología se haya quedado obsoleta. (Escuelamanagement, 2016)</p>

Fuente: (Bancomundial, 2019) . ( FOSDEH, 2017) (Escuelamanagement, 2016)

En términos comparativos Honduras ocupa la cuarta posición en cuanto a la producción total de caña generada en los seis países que conforman el istmo centroamericano. La zafra del año 2016 – 2017 finalizó con una producción de 10.4 millones de sacos de 50 kg de azúcar. La melaza extraída del jugo de la caña representó 202,000 toneladas métricas.

El 70% del azúcar se distribuye en Honduras y un 30% se exporta, en tanto que a nivel de las exportaciones la Unión Europea y Estados Unidos consumen un 4 % cada uno y lo restante se envía al mercado mundial. El valor de las exportaciones de azúcar representa una aportación de divisas cerca a los 80 millones de dólares. (Azucar.hn, 2019)

**Figura 7. Producción, Consumo Nacional y exportaciones de azúcar**



Fuente: (Azucar.hn, 2019)

**Ilustración 8. Consumo nacional de azúcar**



Fuente: (Azucar.hn, 2019)

### 2.1.2 Análisis del microentorno

En Honduras, la historia de la industria azucarera comienza a mediados de la década de los 20's, cuando se establecieron dos ingenios en la costa norte del país, el Ingenio Sugar Co., en las cercanías de La Lima, y el Ingenio Montecristo cerca de La Ceiba. Sin embargo, posterior a la depresión de 1,929 estas dos fábricas cesaron sus operaciones, pero la industria renace a finales de la década de los 30's con nuevos ingenios como: Compañía Azucarera Hondureña, S.A. (CAHSA) en las cercanías de San Pedro Sula, cuyo primer Ingenio "El Juguete", tenía una capacidad diaria de molienda de 150 toneladas de caña, provenientes de las 250 manzanas sembradas, logrando producir 25,000 quintales en su primera zafra. En 1948, CAHSA monta el nuevo ingenio "San José", con una capacidad de molienda de 600 toneladas diarias. En los siguientes años la industria azucarera fue fundando nuevas empresas: la Compañía Azucarera Chumbagua, S.A., en los Valles de Quimistán en Santa Bárbara; CAHSA decide expandir sus operaciones y movió el viejo "San José" a Choluteca donde funda Azucarera Choluteca, S.A.; el ingenio "San Ramón" en Villanueva, Cortés; Azucarera del Norte, S.A., Azucarera Yojoa, S.A., Azucarera Cantarranas, S.A., hoy Compañía Azucarera Tres Valles, S.A. y Azucarera Central, S.A. hoy Azucarera La Grecia, S.A. En la actualidad la Industria Azucarera Nacional está conformada por seis ingenios: Azucarera La Grecia, Compañía Azucarera Tres Valles, Compañía Azucarera Hondureña, Compañía Azucarera Chumbagua, Azucarera Choluteca y Azucarera del Norte, los cuales están ubicados: 2 en la zona Sur, 1 en la zona Centro y 3 en la zona Norte y procesan aproximadamente 4.3 millones de toneladas de caña producidas en 65,000 manzanas, de las cuales el 49% pertenece a los Ingenios y el 51% pertenece a productores independientes. Cabe resaltar que estas 65,000 manzanas producen más de 8 millones de quintales de azúcar al año. Igualmente, es importante mencionar que este rubro emplea

directamente alrededor de 25,000 personas e indirectamente a más de 100,000, y paga en concepto de planilla arriba de los U\$ 15.88 millones al año y por compra de caña a los productores independientes más de U\$ 30.17 millones. Sumado a esto, la industria contribuye al estado con más de 120 millones de lempiras anuales en impuestos. Las empresas de este sector están organizadas en una asociación lo cual les permite coordinar los esfuerzos de mejora de manera conjunta. (Centro Nacional de Producción & Más Limpia de Honduras)

Azucarera del Norte S.A., ingenio que produce la azúcar requerida para elaborar los productos de Cervecería Hondureña, está ubicado en el Valle de Sula, a 45 minutos de San Pedro Sula, capital industrial del país.

Su área productiva está ubicada entre el margen derecho del río Ulúa y el pie de la montaña Mico Quemado.

El 75% del área de producción de Azucara del Norte S.A está ubicado en un radio de 12 kilómetros, con una red vial interna que permite la movilización durante la zafra. Sus plantaciones están ubicadas en los municipios de El Progreso y Santa Rita, en el departamento de Yoro; y, San Manuel y Potrerillos, en el departamento de Cortés.

Este ingenio ocupa el tercer lugar en volumen de producción entre las compañías azucareras de Honduras y es la primera en productividad, con altos índices de eficiencia. La calidad del producto es fundamental y su cultivo se ha llevado a cabo considerando la reingeniería e implementación de procesos exigidos por la calidad de azúcar requerida para la elaboración de refrescos.

Gracias a la incorporación de alta tecnología a sus procesos de producción, Azucarera del

Norte S.A. es pionera en el país en generación de electricidad limpia (por biomasa) a partir del bagazo de la caña de azúcar. Dentro de sus logros ambientales también destaca el acuerdo para la protección del medio ambiente suscrito con World Wildlife Fund (WWF) o Fondo Mundial del Ambiente.

Entre sus logros comerciales destaca la venta de melazas y azúcar a mercados de Europa, Asia y DR-CAFTA (siglas en inglés del tratado de libre comercio suscrito entre Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y República Dominicana, con Estados Unidos). Asimismo, ha erradicado el trabajo infantil, con la creación, sostenimiento y desarrollo de una escuela para la educación de los niños. (Azucarera del Norte S.A, 2019)

#### 2.1.2.1 Marco legal

En este apartado el objetivo principal es dar a conocer las leyes que regulan las condiciones de pago de parte de las empresas a sus proveedores

El Código de Comercio de Honduras en el artículo #1028 menciona: El cobro de letras de cambio, cheques, cupones y documentos en general por cuenta de clientes, podrá practicarse por los bancos en las condiciones que previamente determinen. El banco deberá protestar los documentos que necesiten este requisito, si no se hubiere pactado lo contrario. (Banco Central de Honduras, 2020)

#### 2.1.3 Análisis interno

El desarrollo y análisis de propuestas de mejora para la empresa AZUCARERA DEL NORTE S.A. S.A. impacta en la estructura organizacional ya que se pretende realizar cambios que pueden ir a favor o en contra de sus principios o valores.

Para este análisis se utilizará la herramienta FODA para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el departamento de Contabilidad especialmente en el

área de cuentas por pagar.

**Tabla 4. Análisis FODA de Azucarera del Norte S.A.**



Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Teorías

El término Kaizen definido por Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), palabra japonesa que significa “mejoramiento”, aun no tiene definición detallada que permita dar mayor claridad del tema teórico. Diversos autores intentan explicar de diferentes perspectivas. El propio Imai (1989) determina: "Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Para Newitt (1996), la descripción de Imai (1986, 1989), se fundamenta en que la palabra Kaizen se deriva de dos signos niponas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar).

Según las definiciones del Kaizen sustenta su presencia como un elemento de la organización en que la participación de los empleados impacta sin más en la mejora de los procesos de trabajo. Teoría creada por el señor Imai, el cual indagaba encontrar cualidades propias y esenciales del modelo japonés, que facultara distinguirse del modelo occidental. En tal sentido, Bessant (2003) señala que la participación de los colaboradores, genera un medio para que ellos mismos, puedan contribuir al desarrollo institucional, como la apropiación de una serie de principios filosóficos interiorizados y puestos en práctica. (*Tesis para optar al título de Ingeniería en Ejecución en Gestión Pública, 2014*)

#### 2.2.1 Teorías de sustento

La teoría a utilizar es la mejora continua de la calidad que permite a las empresas privadas y públicas a obtener mejores ventajas competitivas mediante la introducción de mejoras de calidad y disminución de quejas y reclamos, esto con el objetivo de mejorar los requerimientos de proveedores y clientes al menor costo posible optimizando los recursos humanos, técnicos y económicos.

Siendo la base el ZEN, involucra no sólo una forma de trabajo, sino una forma de vida siguiendo los “6 principios del zen para la vida diaria y la armonía. 1. Igualdad de derechos: vivir juntamente bajo las mismas condiciones. 2. Igualdad de obligaciones: observar las mismas reglas. 3. Respeto: Dominar la palabra para evitar las disputas. 4. Recompensas similares: compartir los bienes. 5. Involucramiento: compartir los distintos puntos de vista. 6. Crear la armonía de opiniones para mantener la alegría de vivir en la comunidad. (*Tesis para optar al título de Ingeniería en Ejecución en Gestión Pública, 2014*)

### 2.2.2 Conceptualizaciones

Para la realización del estudio de propuesta mejora en el área de cuentas por pagar de a Azucarera del Norte, se definen los conceptos con mayor relevancia, que ayudarán a establecer con éxito la investigación.

Proveedores: Se trata de la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. (*debitoor.es*, s. f.)

Cuentas por pagar: Consiste en una deuda contraída por la empresa relacionada directamente con la actividad económica de la empresa. (*debitoor.es*, s. f.)

Mejora continua: La implementación de pequeñas mejoras, por más simples que estas parezcan, tienen el potencial de mejorar la eficiencia de las operaciones, y lo que es más importante, crean una cultura organizacional que garantiza la continuidad de los aportes, y la participación activa del personal en una búsqueda constante de soluciones adicionales.

## **CAPÍTULO V: METODOLOGÍA**

Se determinan los procesos y métodos de investigación, enfoques y métodos, hipótesis, diseño de investigación, técnicas e instrumentos, diseño y fuentes de información para estudio de evaluación propuesta de mejora en sus cuentas por pagar para la empresa Azucarera del Norte.

### **3.1 Congruencia metodológica**

La metodología a utilizar en el desarrollo de la investigación es el cualitativo y cuantitativo, que ayudarán a recolectar datos matemáticos y analíticos, el cual consiste en la combinación de ambos para determinar los problemas existentes en el departamento Contabilidad en el área de cuentas por pagar.

#### **3.1.1 Matriz metodológica**

A través de la matriz metodológica se puede diseñar de forma general el proceso investigativo a desarrollar, esta matriz en las investigaciones de mercado es uno de los instrumentos más utilizado.

Por medio de la matriz metodológica se puede verificar que los elementos de la investigación tengan una relación congruente y sean de utilidad para el proceso de la investigación.

**Tabla 5. Matriz metodológica**

Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
		General	Específico	Dependientes	Independiente
¿Es necesario proponer nuevos procesos de mejora en el área de cuentas por pagar para beneficiar a la empresa Azucarera del Norte S.A. y a sus proveedores?	a) ¿Se puede desarrollar una mejora, al actual proceso de pago proveedores en la empresa?	Analizar y proponer mejora en el departamento de Contabilidad en el área cuentas por pagar para obtener mejores beneficios con los proveedores.	Desarrollar un sistema de pago que sea conveniente para la empresa y también para el proveedor.	Departamento de Contabilidad	Empresa: Azucarera del Norte S.A
	b) ¿Con qué sistema de registro se pueden liberar y contabilizar las facturas con más eficiencia?		Brindar una solución para la liberación y contabilización de facturas para que sean registradas en el sistema sin generar atrasos.	Área Cuentas por Pagar	
	c) ¿Qué tipo de canal se puede utilizar para notificar al cliente el pago de su factura?		Definir un canal de notificaciones con el proveedor, donde exista un aviso inmediato cuando se efectúe el pago de la factura.	Proveedores	

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Operacionalización de las variables

Las operaciones variables en la implementación del proceso de mejora en las cuentas por pagar en la empresa Azucarera del Norte S.A, se muestran los valores cualitativos y cuantitativos que podrían asumir las mismas.

**Figura 9. Operacionalización de variables cualitativas y cuantitativas**

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Medicion
Independiente	Procedimiento según evaluación	Nivel de compras al credito	Volumen de compras en un proceso	De Intervalo
	y analisis de compra según politicas		determinado, normas y politicas a	
	y normas		seguir delegadas por la empresa.	
Dependiente	Es una de las cualidades de los pasivos	Riesgo financiera y de liquidez	Razon financiera	De Razon
	convertidos en deudas a corto o largo			
	plazo			

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3 Hipótesis y/o variables de investigación

Después de determinar el problema existente, se logra formular la siguiente hipótesis: ¿Es viable el desarrollo de propuesta de mejora en las cuentas por pagar de Azucarera del Norte?

### 3.2 Enfoque y métodos

El presente informe tiene un enfoque mixto, por lo tanto, se aplicará la recolección de datos y el procedimiento de análisis de forma cualitativa y cuantitativa, siendo así, se manejará que para la evaluación y recolección de datos se usara encuestas que serán de carácter cuantitativo, y las entrevistas de carácter cualitativo. Es decir, se tomará en cuenta los dos tipos de enfoque. Estableciendo una combinación de métodos, tales como:

1. Método de la observación: Realizando un análisis de estudio en cuanto a la mejora continua en los procesos.
2. El método descriptivo: formulación de ideas para análisis de información según situación actual de la empresa.
3. El método de síntesis: Analizando las causas y los efectos de la problemática en los procesos.

4. Método proyectivo: Se plantea implementar un sistema de control interno en las cuentas por pagar, para el diseño y creación de nuevas propuestas

### 3.3 Alcance y diseño de la investigación

Para la implementación de la mejora de procesos en las cuentas por pagar a los acreedores de la empresa Azucarera del Norte S.A., se utilizará la metodología con enfoque mixto. Ya que se estudia el desarrollo e innovación de nuevos procesos.

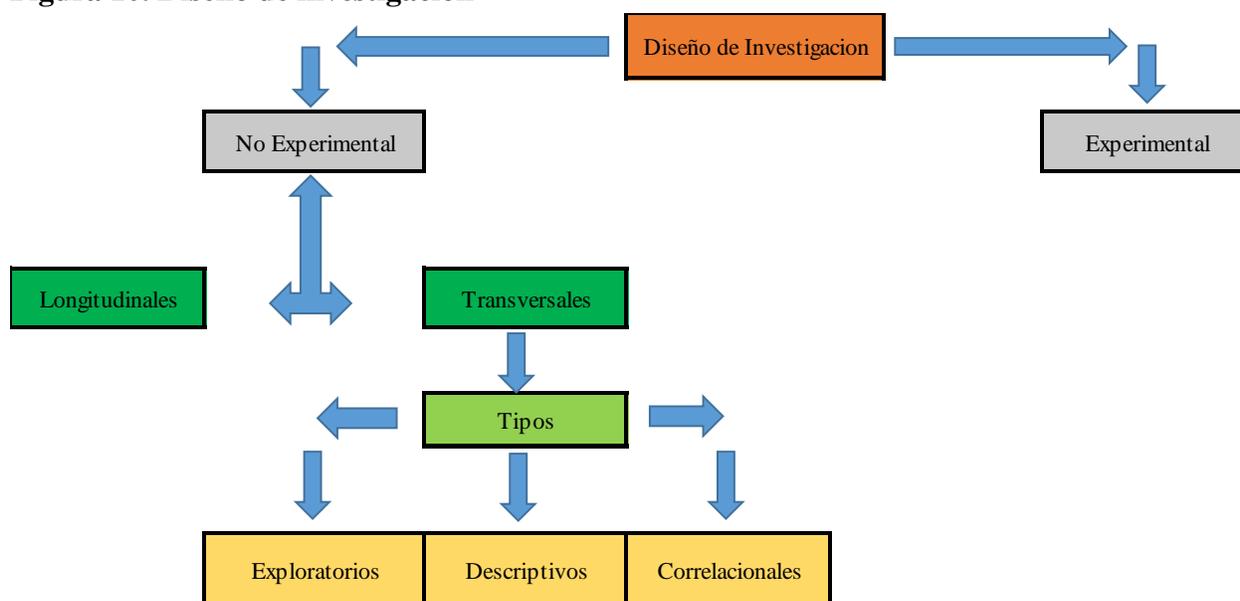
Se mencionan los alcances del proceso de mejora continua para el pago a proveedores de la empresa Azucarera del Norte S.A., en donde se explica con claridad y seguridad que se pretende hacer y hasta donde debemos llegar. Teniendo como objetivo la obtención de resultados positivos en los nuevos procesos, por lo tanto, se deben obtener resultados que sean factibles para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, también se debe considerar el propósito con el que cuenta la empresa en cuanto a la implementación de la mejora continua para el pago oportuno a los proveedores.

Nuestra población fue de 57 proveedores, los cuales tienen una condición de pago entre 60 a 120 días, la muestra que la formula nos reflejo fue de 50 proveedores, siendo esto los que más se quejan ante la empresa ya sea por inconvenientes con el pago o simplemente porque no están de acuerdo con su condición de pago, la cual en su momento fue negociada con Cervecería Hondureña cuando aun AZUNOSA pertenecía a su grupo. Este análisis sea hace porque según investigación se encontró que son proveedores únicos y críticos para el desarrollo y funcionamiento de la organización.

### 3.3 Diseño de la investigación

El presente informe tendrá un diseño longitudinal, ya que se realiza un análisis en un periodo determinado según la problemática encontrada en el proceso de pago a proveedores.

**Figura 10. Diseño de investigación**



Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.1 Población (Población total y meta)

La población está conformada por todos los proveedores de Azucarera del Norte S.A., ubicada en El Progreso Yoro, Guanchias No.7. Según el reporte de dicha empresa al cierre del 2019 la cantidad total de proveedores con los que cuenta es de 460, siendo estos proveedores nacionales y del exterior. De los 460 proveedores solo se considerarán 57 proveedores, los cuales se facturan mediante una condición de pago entre 60 y 120 días.

### 3.3.2 Muestra

La muestra es una representación a pequeña escala de algo mayor, para los efectos de esta investigación la muestra se extrae del total de los proveedores con los que cuenta Azucarera del Norte S.A.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p * q}$$

n=Tamaño de la muestra a calcular

N=Población (57 proveedores)

Z=Nivel de confianza: 95% =1.96

e=Margen de error: 5%

p=Proporción que se espera obtener a favor: 50%

q=Proporción que se espera tener en contra: 50%

$$n = \frac{((1.96)^2 ((0.50) ((0.50)) (57)))}{((0.05)^2 (57 - 1)) + ((1.96)^2 ((0.50) (0.50)))}$$

$$n = 54.7428 \div 1.1004$$

$$n = 49.74$$

$$n = 50$$

La muestra utilizada fue probabilística, utilizando muestro aleatorio simple, por conveniencia del investigador.

Para generar la muestra se tomó en consideración a todos los proveedores de Azucarera del Norte S.A., con condición de pago entre 60 y 120 días. A continuación, se detalla la lista de proveedores según su condición de pago:

**Tabla 6. Proveedores con condición de pago a 60 días**

No.	Nombre del proveedor	País	Categoría	Condición de Pago
1	FERTILIZANTES DEL NORTE S.A DE C.V.	HN	A	60 días
2	E.M.M.O.D.E.I. SRL	HN	A	60 días
3	EMODIM S. DE R. L.	HN	A	60 días
4	ARADO Y MANTENIMIENTO DE FINCAS, S.	HN	A	60 días
5	TECNO SUPPLIER S.A. DE C.V.	HN	B	60 días
6	YUDE CANAHUATI	HN	B	60 días
7	ELECTROQUIMICA DE HONDURAS, S.A.	HN	B	60 días
8	EMILIO J. JAAR Y CIA.	HN	B	60 días
9	DHL HONDURAS S.A DE C. V.	HN	B	60 días
10	SAGRIP HONDURAS S.A	HN	B	60 días
11	TRITECH HONDURAS S.A. DE C.V.	HN	B	60 días
12	CORPORACION COMERCIAL S.A.	HN	B	60 días
13	SUMITEC	HN	B	60 días
14	SEAGRO	HN	B	60 días
15	IMPRESIONES DE EXCELENCIA DE S.RL.	HN	B	60 días
16	FORAGRO HONDURAS, S. A.	HN	B	60 días
17	INFRA DE HONDURAS S.A. DE C.V.	HN	B	60 días
18	DUWEST	HN	C	60 días
19	OLMAN RENIERY RIVERA BERRIOS, BERRI	HN	C	60 días
20	ACADIA S.A. DE C.V.	HN	C	60 días
21	BANCO ATLANTIDA	HN	C	60 días
22	AGENCIA DE VIAJES VITOUR	HN	C	60 días
23	AGROCENTRO S.A.	HN	C	60 días
24	SIESA	HN	C	60 días
25	FINCA (FERTILIZANTES, INSUMOS Y NUT	HN	C	60 días

**Fuente: Departamento de contabilidad de Azucarera del Norte**

**Tabla 7. Proveedores con condición de pago a 90 días**

No.	Nombre del proveedor	País	Categoría	Condición de Pago
1	CADELGA S.A.	HN	B	90 días
2	AGRINTER HONDURAS S.A. DE C.V.	HN	B	90 días
3	VAESTRACK S.A. DE C.V.	HN	B	90 días
4	NAVEGA, S. A. DE C. V.	HN	B	90 días
5	ARREND LEASING S.A.	HN	B	90 días

**Fuente: Departamento de contabilidad de Azucarera del Norte**

**Tabla 8. Proveedores con condición de pago a 100 días**

No.	Nombre del proveedor	País	Categoría	Condición de Pago
1	MARKETING ARM INTERNATIONAL HONDURA	HN	B	100 días

**Fuente: Departamento de contabilidad de Asucarera del Norte**

**Tabla 9. Proveedores con condición de pago a 120 días**

No .	Nombre del proveedor	País	Categoría	Condición de Pago
1	DRAGADOS ORELLANA S. DE R.L.	HN	A	120 días
2	MOTORES HINO DE HONDURAS, S.A	HN	B	120 días
3	SERVOTECHNOLOGY XPRESS CENTER, S. D	HN	B	120 días
4	DROGUERIA Y DISTRIBUCIONES PHARMACE	HN	B	120 días
5	INGENIERIA VERDE S. A. DE C. V	HN	B	120 días
6	GLOBAL TRANSPORT SERVICES, S. DE R.	HN	B	120 días
7	AGROIRIS S.A	HN	B	120 días
8	CORPORACION MARSELLA, S. DE R.L.	HN	B	120 días
9	CANAAN INDUSTRIAL S. DE R.L.	HN	B	120 días
10	INVERSIONES HOTELERAS DEL FUTURO S.	HN	B	120 días
11	UTILES DE HONDURAS S.A DE C.V.	HN	B	120 días
12	ALMACEN INDUSTRIAL	HN	B	120 días
13	CORINDPLAST S. DE R. L. DE C. V.	HN	B	120 días
14	TECNICA UNIVERSAL DE HONDURAS, S.A.	HN	B	120 días
15	COMUNICACIONES MULTIMEDIA Y MARKETI	HN	B	120 días
16	DISTRIBUIDORA CUMMINS CENTROAMERICA	HN	B	120 días
17	EQUIPOS INDUSTRIALES. S.A.	HN	C	120 días
18	FLORES & FLORES INGENIERIA S DE R L	HN	C	120 días
19	ELECTROMECHANICA CENTROAMERICANA	HN	C	120 días
20	DESARROLLOS ENERGETICOS Y AMBIENTE	HN	C	120 días
21	OFFICE DEPOT HONDURAS S. DE R. L.	HN	C	120 días
22	REPRESENTACIONES HANDAL'S, S.DE R.L	HN	C	120 días
23	HOTEL HONDURAS MAYA	HN	C	120 días
24	YODECO DE HONDURAS S.A. DE C.V.	HN	C	120 días
25	INVERSIONES MONSOL S.A	HN	C	120 días
26	JHAROL JESUS PORTILLO AGUILAR	HN	C	120 días

**Fuente: Departamento de contabilidad de Azucarera del Norte**

### 3.3.3 Unidad de análisis

El estudio se enfoca en determinar oportunidades de mejora en el departamento de Contabilidad en el área de cuentas por pagar, la unidad de análisis son proveedores que tienen contratos por venta de sus productos y su condición es de pago es de 60, 90 y 120 días con la empresa Azucarera del Norte S.A.

### 3.3.4 Unidad de respuesta

Según estudio la unidad de respuesta será el número de proveedores que tienen contrato con la empresa Azucarera del norte S.A.

## 3.4 Técnicas e instrumentos aplicados

El propósito de las técnicas de investigación hace referencia a los métodos utilizados para la recolección de todos los datos para el estudio de proceso de mejoras en Azucarera del Norte.

### 3.4.1 Instrumentos

Los instrumentos para la recolección de datos son todas las técnicas de información documentada pueden ser las fichas de trabajo o fichas bibliográficas. Estas sirven para la medición de variables y estas técnicas pueden ser:

- ✓ La entrevista
- ✓ Los cuestionarios
- ✓ La encuesta

Cualquiera de estas variables debe reunir dos características muy importantes y son la validez; que es el resultado por medio de la aplicación del instrumento, este logra medir lo que se desea medir.

La segunda característica importante es la confiabilidad que hace referencia a la estabilidad y a la exactitud de los resultados obtenidos con el instrumento.

### 3.4.2 Unidad de análisis

Se considera analizar los proveedores que condiciones de pago mayor a 60 días, que reúnan los criterios según la investigación también se considera analizar a todos los empleados que realizan el proceso de cuentas por pagar.

### 3.4.3 Unidad de respuesta

Como unidad de respuesta, se cuentan los datos obtenidos con la información recopilada mediante las entrevistas realizadas, del estudio, análisis e implementación de las mejoras en los procesos en el área contable, cuentas por pagar.

## 3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información serán primarias y secundarias, siendo las fuentes externas las más importantes para la obtención de datos útiles, utilizados como soporte científico para el planteamiento del problema, marco teórico y metodológico

### 3.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información o también conocidas como la información original o de primera mano es la que buscamos a través de las encuestas aplicadas a los proveedores de la muestra generada a la empresa Azucarera del Norte S.A.

1. Entrevista a gerente de contabilidad.
2. Cuestionario aplicado a proveedores
3. Informes del Departamento de contabilidad

### 3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias es la información reelaborada u obtenida de las fuentes primarias. En este proyecto se está utilizando como fuentes secundarias:

1. Libros electrónicos
2. Tesis
3. Sitios web

4. Artículos

5. Revistas

### 3.6 Limitantes del proyecto

Las limitaciones que se pueden presentar al momento de ejecución de un proyecto, pueden ser factores que restringen o impiden el desarrollo del mismo, por lo tanto, las limitaciones son muy amplias tal y como lo son las restricciones, así que toda limitación puede ocasionar falta de apoyo a algún proyecto. A continuación, mencionamos algunas:

- ✓ Limitaciones de recursos humanos
- ✓ Limitación del tiempo a invertir

### 3.7 Limitaciones de la investigación

A continuación, detallamos algunas de las limitantes que se presentaron al momento de la investigación que se llevó a cabo.

- ✓ El tiempo para la realización de la investigación
- ✓ El tamaño de la muestra, ya que no nos permite generalizar los resultados
- ✓ Falta de cooperación por parte de la empresa, existe alguna información confidencial

Tabla 10. Cronología de trabajo

CRONOLOGÍA DE TRABAJO								
EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA AL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR DE AZUNOSA S.A.								
DETALLE DE PLAN DE ACTIVIDADES		CRONOGRAMA						RESULTADOS ESPERADOS (ENTREGABLES)
		Febrero			Marzo			
		17	18	19	4	5	6	
ACTIVIDADES GENERALES	ACCIONES ESPECÍFICAS	L	M	M	J	V	S	
Definir la población y muestra	Población	x						Satisfactorios
	Muestra	x						Satisfactorios
Elaboración de instrumentos de la investigación	Encuesta estructurada a proveedores		x					Satisfactorios
	Entrevista al gerente de contabilidad			x				Satisfactorios
Aplicación de encuesta y entrevista	Aplicación de encuestas a proveedores					x		Satisfactorios
	Aplicación de la entrevista al gerente de contabilidad				x			Satisfactorios
	Entrevista a ejecutivo de Banco					x		Satisfactorios
Análisis de resultados	Análisis de encuesta a proveedores						x	Satisfactorios
	Análisis de cuestionario a empleados						x	Satisfactorios
	Análisis de entrevista a jefe de contabilidad						x	Satisfactorios

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### 6.1 Proceso actual

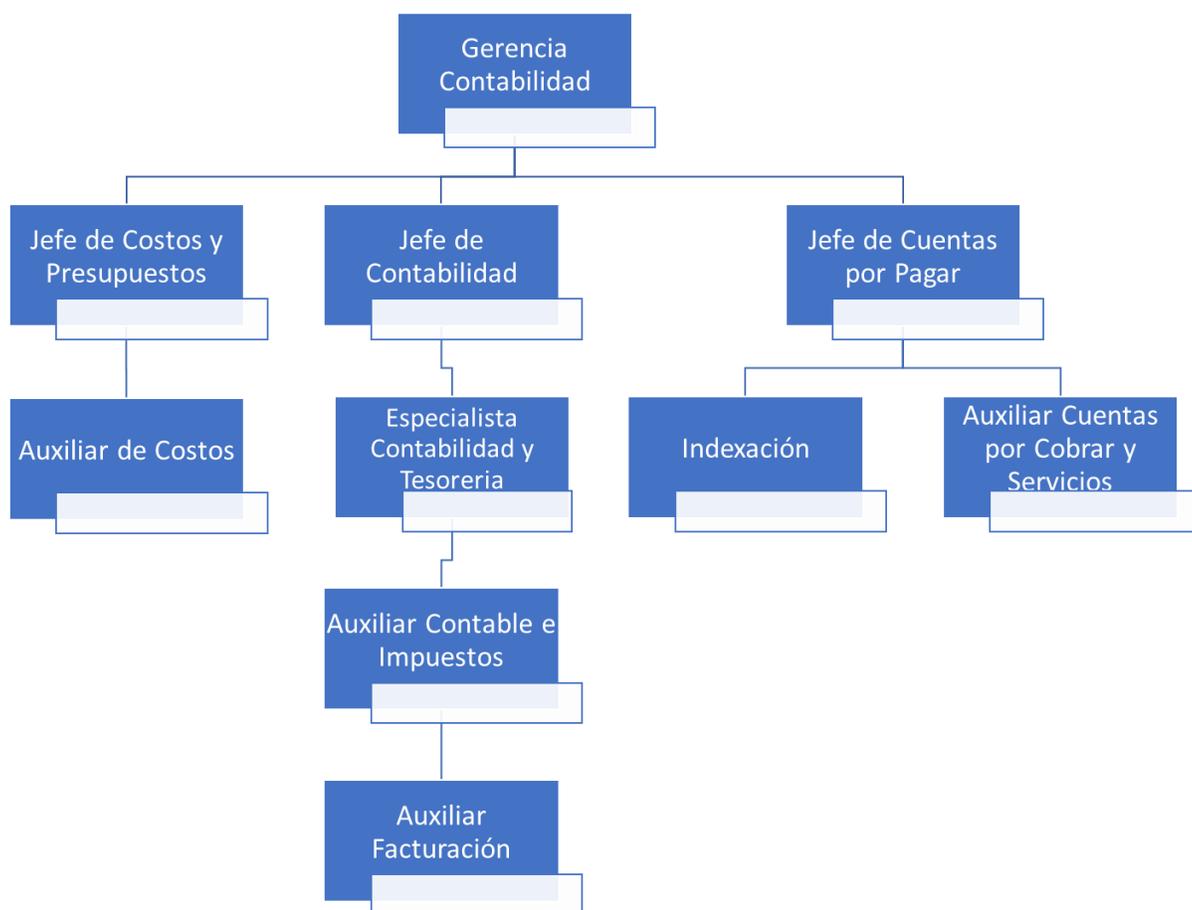
El departamento de contabilidad en la actualidad cuenta con un personal a cargo de varias de las actividades que en ella se asignan, sin embargo, no es suficiente para cumplir con varias de las asignaciones. Esto por la razón del cambio de transición de empresa, ya que hace más de un año que Azucarera del Norte S.A., pertenecía al grupo de Cervecería Hondureña, es por ello que muchos de los procesos que en su momento era responsabilidad de CHSA, ahora quedan por parte de Azucarera del Norte S.A.

Entre los procesos que el departamento tiene actualmente tenemos el de cuentas por pagar, en la cual los procedimientos para poder crear el pasivo a los proveedores es el siguiente:

1. Recepción de factura
2. Validación de factura en el portal del SAR
3. Revisión de factura según requisitos actuales del SAR
4. Liberación de orden de compra/factura por las personas responsables
5. Cotejar valores y precios entre facturas y orden de compra
6. Ingreso de factura al sistema SAP
7. Registro de factura al sistema SAP
8. Compensación de factura al sistema SAP (Si aplica)
9. Integración de factura según vencimiento para proceso de pago
10. Realización de Nomina de pago a proveedores de la empresa
11. Reorganización de facturas por código de proveedor en sistema
12. Validación montos a pagar según facturas en físico

13. Asignación de bancos según información y cuentas bancarias en datos maestros
14. Ejecución de nómina una vez autorizada y validada por el Gerente Contable
15. Descargar plantilla nómina de pago a Excel
16. Ordenar nómina de pago según pagos directos o ACH
17. Imprimir incluyendo detalle en carta de autorización
18. Firmas de autorización de Gerentes y Corporativo involucrados al proceso
19. Envío de carta ya autorizada al personal del banco para el pago respectivo

**Figura 11. Organigrama del Departamento de Contabilidad**



Fuente: Departamento de Contabilidad en Azucarera del Norte S.A.

## 6.2 Definir

Para definir y desarrollar las nuevas mejoras en el Departamento de contabilidad en el área de cuentas por pagar en Azucarera del Norte S.A se utilizará como método la espina de pescado, con este método se determinará las debilidades del proceso.

El diagrama de causas-efecto de Ishikawa, así llamado en reconocimiento a Kaouru Ishikawa ingeniero japonés que lo introdujo y popularizó con éxito en el análisis de problemas en 1943 en la Universidad de Tokio durante una de sus sesiones de capacitación a ingenieros de una empresa metalúrgica explicándoles que varios factores pueden agruparse para interrelacionarlos. Este diagrama es también conocido bajo las denominaciones de cadena de causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o “fish-bone”. El diagrama de Ishikawa es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables. Se usa el diagrama de causas-efecto para:

Analizar las relaciones causas-efecto

Comunicar las relaciones causas-efecto

Facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa hasta la solución.

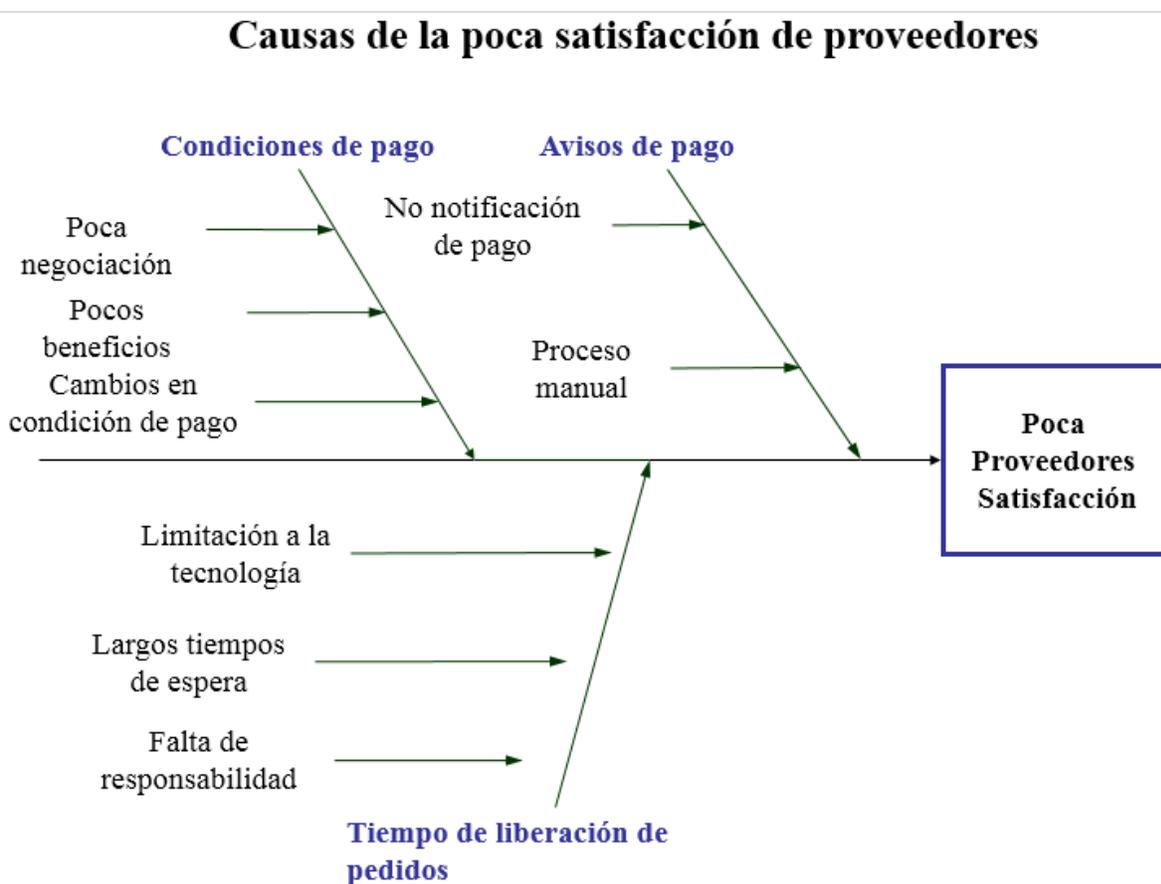
En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados. El diagrama de Ishikawa permite apreciar, fácilmente y en perspectiva, todos los factores que pueden ser controlados usando distintas metodologías. Al mismo tiempo permite ilustrar las causas que afectan una situación dada, clasificando e interrelacionando las mismas.

El diagrama puede ser diseñado por un individuo, pero es aconsejable que el mismo sea

el resultado de un esfuerzo del equipo de trabajo quien previamente utilizó el diagrama de afinidades. (UNIT (Instituto uruguayo de Normas Técnicas), 2009, p. 22)

Mediante la entrevista al jefe de cuentas por pagar, y cuestionario realizado a los empleados del área, se logra determinar la causa y el efecto del problema planteado.

**Figura 12. Diagrama de causa y efecto-Espina de pescado**



Fuente: Elaboración propia

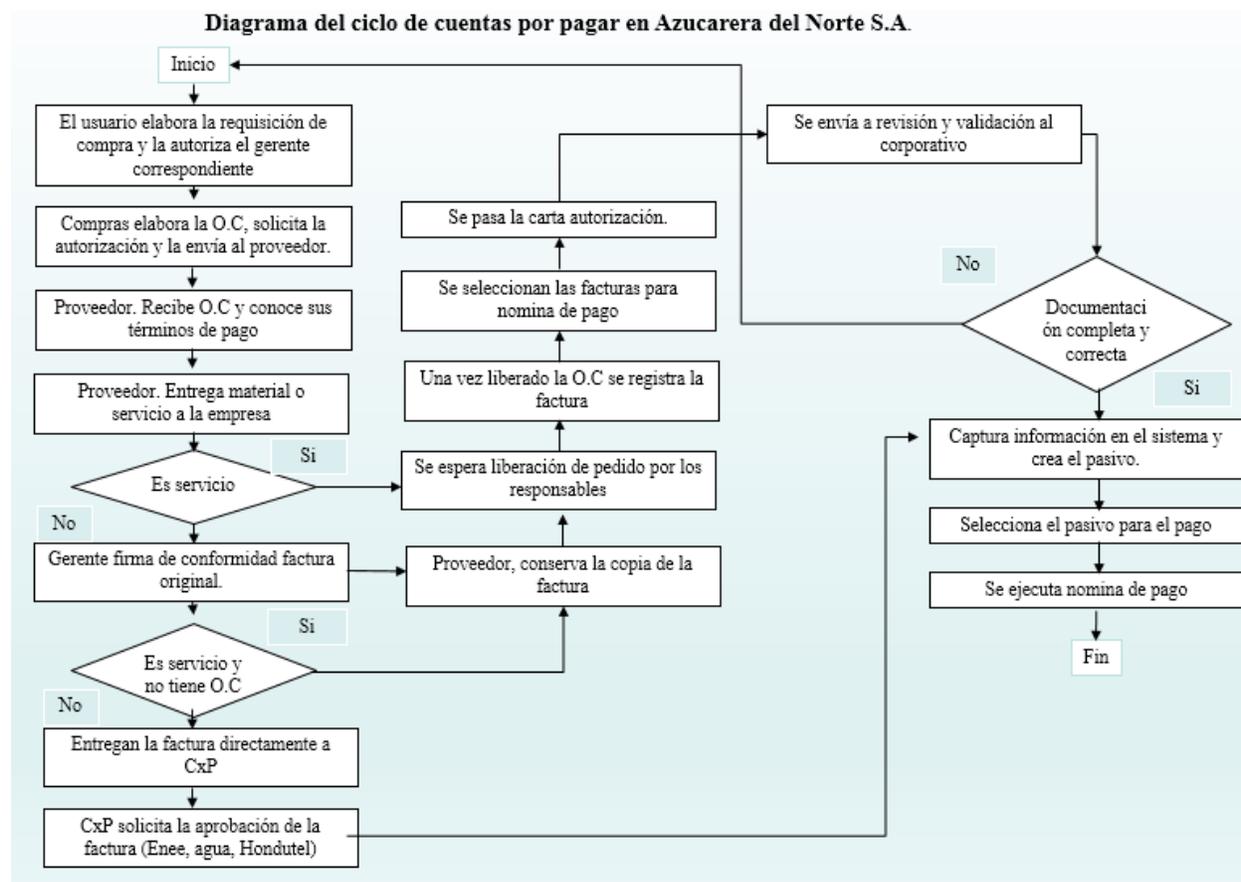
### 6.3 Medir

La gestión realizada en el departamento de Compras es un elemento clave para la competitividad de la empresa. El alto nivel de competencia, el desarrollo de los nuevos mercados, expansión de las nuevas tecnologías y la evolución de las organizaciones ha permitido impulsar el desarrollo de una nueva forma de relación en todos los ámbitos, tanto internos como externos lo que ha dado como resultado unos vínculos diferentes y una nueva forma de trabajar más estructurada y orientada a la colaboración y a la búsqueda del desarrollo mutuo, tanto dentro como fuera de la empresa.

Las empresas se han dado cuenta que para poder poner en el mercado su producto, se esté un bien o un servicio, es necesario contar con los mejores elementos (materias primas, componentes, equipos técnicos, equipos humanos, suministros en general) y en las mejores condiciones económicas posibles.

En las empresas siempre se ha comprado lo necesario para llevar a cabo la actividad productiva y, en muchas ocasiones la relación con los proveedores ha estado basada en imponer las condiciones tratando de ejercer el papel de cliente de una forma bastante despótica. Debido a los cambios que se están produciendo, las empresas han comprendido que la relación con los proveedores puede aportar más valor si se consigue llegar a acuerdos que permitan el desarrollo y consigan la satisfacción de ambas partes. (Pinto, 2016b, p. 63)

Figura 13. Diagrama del ciclo de cuentas por pagar



Fuente: Elaboración propia

**Figura 14. Matriz de tiempo de cuentas por pagar**

Ciclo de Cuentas por Pagar				
Matriz de Tiempo				
Actividad	Responsable	Tiempo Aproximado Diario en Min	Porcentaje Casos Críticos	Descripcion del Caso Crítico
Usuario elabora la requisición de compra y la autoriza el gerente de área	Todos	15	0%	
Compras elabora la O.C solicita la autorización y entrega al proveedor	<b>Compras:</b>			
	Nacionales	15	5%	Depende el tiempo de liberación
	Exterior	80	15%	Depende el tiempo de liberación
Gerente firma de conformidad factura original	Todos	5	0%	
Se entrega factura directamente a contabilidad	Compras	30		
Cuenta por pagar solicita la aprobación de la factura, servicios públicos	Cuentas por Pagar	15	1%	
Se registra recepción en sistema a diario.	Cuentas por Pagar	60	0%	
Integra facturas originales	Cuentas por Pagar	60	5%	Algunas facturas tardan en llegar
Coteja de la OC y Facturas coincidan	Cuentas por Pagar	30	5%	Algunas veces existe margen de error
Revisa datos fiscales (Requisitos SAR)	Cuentas por Pagar	30	5%	Muchas veces existen talonarios no liberados
Asigna fechas de vencimiento según condición de pago	Cuentas por Pagar	35	15%	Modificaciones aplican según autorizaciones
Se integra cuentas de gastos, caja chica, reembolsos	Cuentas por Pagar	40	10%	Problemas con el recibo de recibos sin requisitos del SAR
Se registran facturas, pagos, Reembolsos en sistema para crear el pasivo	Cuentas por Pagar	30	0%	
Se selecciona el pasivo para pago según vencimiento	Cuentas por Pagar	45	0%	
Atienden reclamo de proveedores	Cuentas por Pagar	90	20%	Proveedores se quejan por no notificación de pago
<b>Tiempo Total del Ciclo</b>		<b>580</b>		

Fuente: Elaboración propia

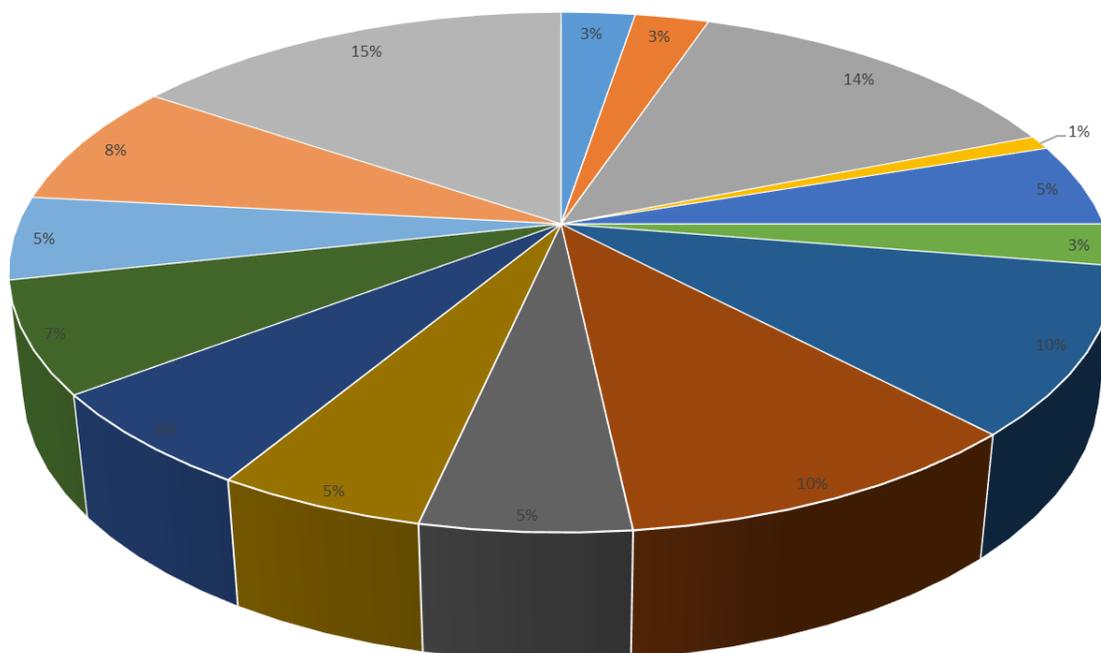
**Tabla 11. Matriz tiempo de Cuentas por Pagar**

Actividades diarias en el área de cuentas por pagar	
Matriz de Tiempo	
Actividad	Tiempo Aproximado Diario
Usuario elabora la requisición de compra y la autoriza el gerente de área	15
Compras elabora la O.C solicita la autorización y entrega al proveedor	15
Compras elabora la O.C solicita la autorización y entrega al proveedor	80
Gerente firma de conformidad factura original	5
Se entrega factura directamente a contabilidad	30
Cuenta por pagar solicita la aprobación de la factura, servicios públicos	15
Se registra recepción en sistema a diario.	60
Integra facturas originales	60
Coteja de la OC y Facturas coincidan	30
Revisa datos fiscales (Requisitos SAR)	30
Asigna fechas de vencimiento según condición de pago	35
Se integra cuentas de gastos, caja chica, reembolsos	40
Se registran facturas, pagos, Reembolsos en sistema para crear el pasivo	30
Se selecciona el pasivo para pago según vencimiento	45
Atienden reclamo de proveedores	90
<b>Tiempo Total del Ciclo</b>	<b>580</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15. Grafico pastel de Matriz de tiempo de Cuentas por Pagar**

Tiempo Aproximado Diario



- Usuario elabora la requisicion de compra y la autoriza el gerente de area
- Compras elabora la O.C solicita la autorizacion y entrega al proveedor
- Compras elabora la O.C solicita la autorizacion y entrega al proveedor
- Gerente firma de conformidad factura original
- Se entrega factura directamente a contabilidad
- Cuenta por pagar solicita la aprobacion de la factura, servicios publicos
- Se registra recepcion en sistema a diario.
- Integra facturas originales
- Coteja de la OC y Facturas coincidan
- Revisa datos fiscales (Requisitos SAR)
- Se integra cuentas de gastos, caja chica, reembolsos
- Asigna fechas de vencimiento según condicion de pago
- Se integran cuentas de gastos, caja chica, reembolsos
- Se registran facturas, pagos, Reembolsos en sistema para crear el pasivo
- Se selecciona el pasivo para pago según vencimiento
- Atienden reclamo de proveedres

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 Analizar

Considerando que Azucarera del Norte S.A es una empresa productora de azúcar y que necesita ser abastecida por una serie de proveedores definidos en un rango de categoría, se debe

tomar en cuenta la importancia de tener métodos y procesos que faciliten todas las operaciones dentro de la misma, tanto para la empresa misma como para los proveedores.

Tomando en cuenta, las labores dentro de Azucarera del Norte S.A. no se pueden detener por falta de productos o servicios que los proveedores abastecen, ya que esto generaría una pérdida millonaria para la empresa por cada día sin producir.

**Tabla 12. Análisis de modo y efecto de falla**

<b>ANALISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b>						
<b>Proceso:</b>	Cuentas por pagar en Azucarera del Norte	<b>Responsable del proceso:</b>	Encargado del proceso de CxP			
<b>Equipo de trabajo:</b>	Supervisor de CxP, Auxiliar 1 y Auxiliar 2					
<b>Fecha:</b>	7 de marzo del 2020					
<b>Preparado por:</b>	Ana, Eduardo y Oscar					
<b>Paso del proceso</b>	<b>Modos de falla potenciales</b>	<b>Efectos de falla potenciales</b>	<b>Severidad</b>	<b>Causas potenciales</b>	<b>Ocurrencia</b>	<b>Controles actuales</b>
Pago de factura a proveedor	1. No existen notificaciones de pago 2. Proceso manual 3. Se envían cartas al banco	15% del tiempo diario invertido en llamadas por quejas de proveedores	7 5 6	Desconocimiento Desconocimiento Desconocimiento	4 3 5	Falta de aprovechamiento de los beneficios que ofrece la banca nacional
Liberación de pedidos	1. Autorización por cada responsable 2. Solo acceso mediante pc 3. La plataforma es deficiente	Tiempo de espera  Procesar la información	6 7 8	Desconocimiento Desconocimiento Desconocimiento	4 3 2	Falta de actualización de tecnología

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al estudio realizado se observa que la causa raíz del problema está en que los proveedores no reciben notificaciones de pago de sus facturas y dentro del departamento existe un tiempo demasiado prolongado en la liberación de pedidos, atacando estas áreas se contribuirá

a mejorar los tiempos en otros pasos del proceso.

También se realizó una encuesta a 50 proveedores que tienen condición de pago de 60 días en adelante para conocer su satisfacción y así determinar mejoras tanto para ellos como para cualquier proveedor de la empresa. De igual manera en este estudio se logra conocer el nivel de aceptación que generaría la línea de Crédito Preferente con Banco Atlántida.

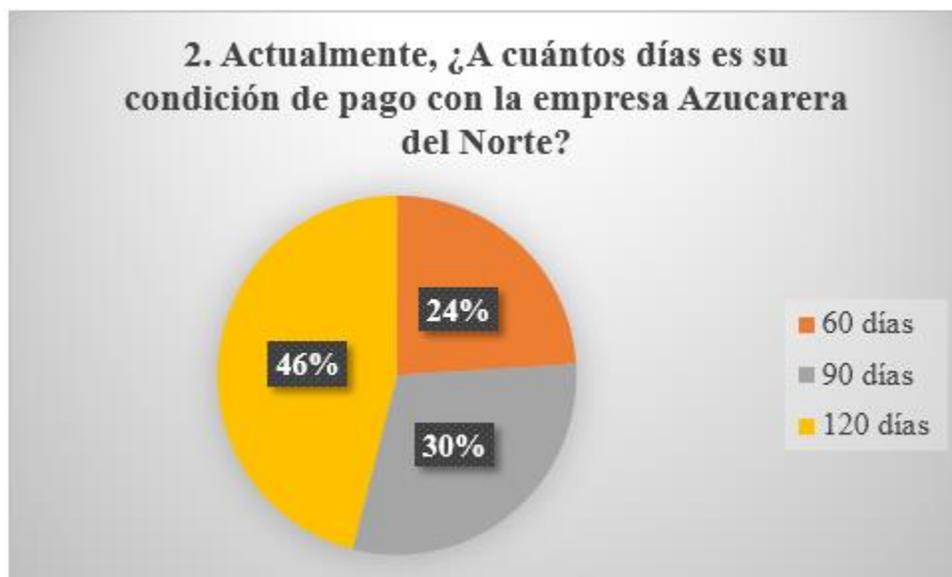
**Figura 16. Encuesta a proveedores preguntas 1**



Fuente: Elaboración propia

De las 50 encuestas aplicadas, el 32% de los proveedores han brindado sus productos o servicios a Azucarera del Norte en el rango de 6 a 10 años.

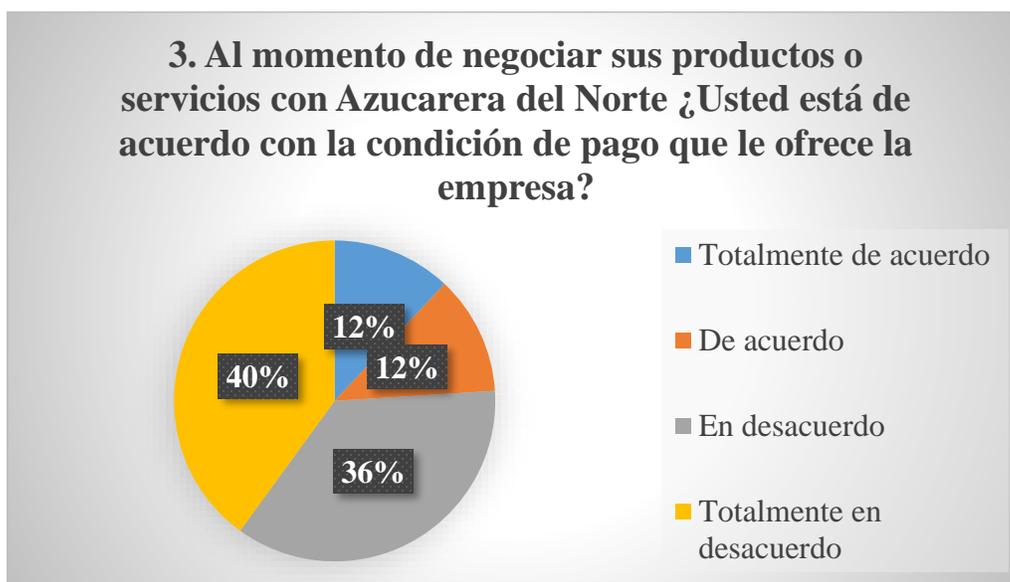
**Figura 17. Encuesta a proveedores preguntas 2**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la condición de pago predomina la de 120 días con un 46% y posteriormente la condición de pago de 90 días con un 30%.

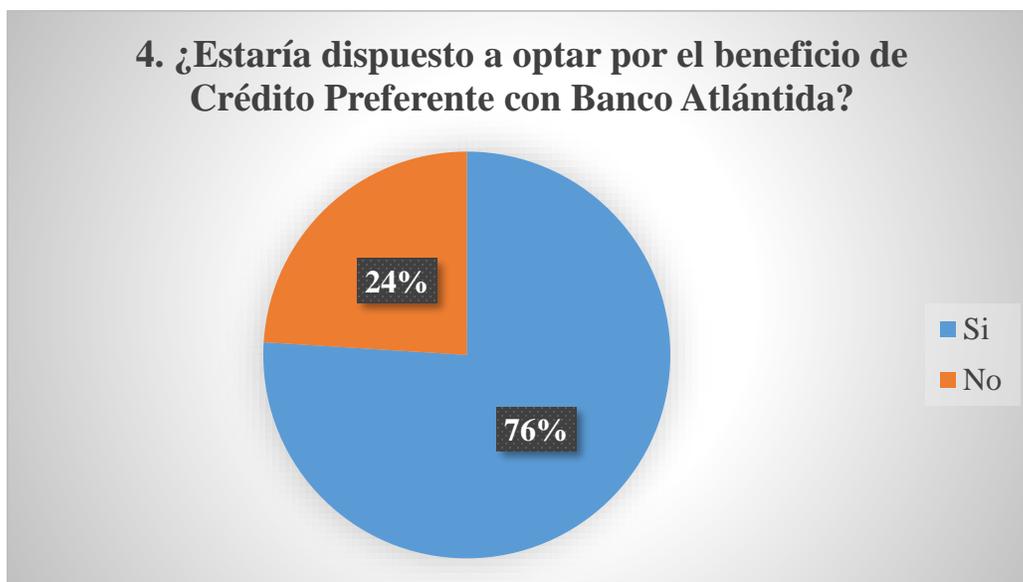
**Figura 18. Encuesta a proveedores preguntas 3**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 40% de los proveedores encuestados están Totalmente en desacuerdo con la condición de pago que ofrece Azucarera del Norte, mientras que solo el 12% está totalmente de acuerdo con la condición de pago que brinda la empresa.

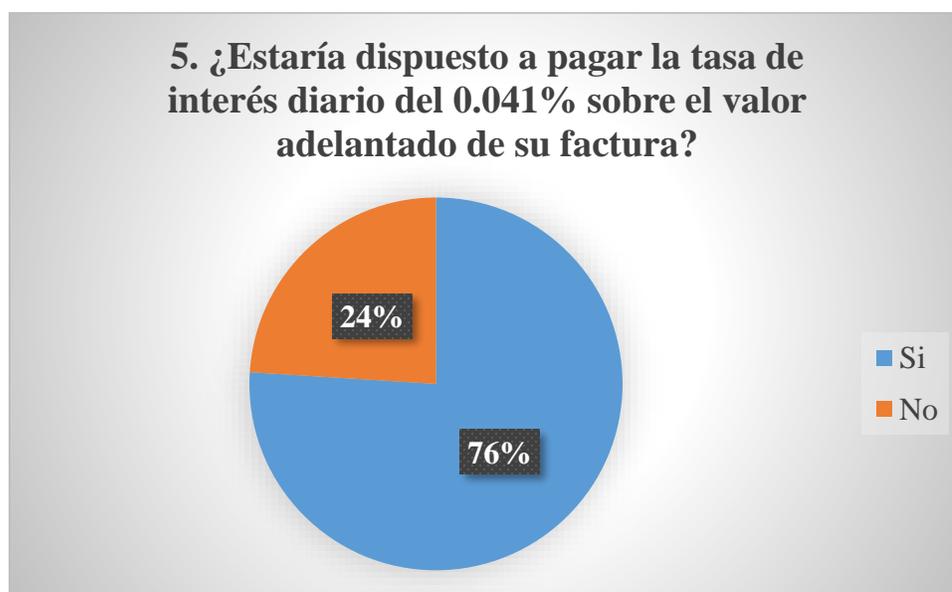
**Figura 19. Encuesta a proveedores preguntas 4**



Fuente: Elaboración propia

En relación a la aceptación de este beneficio, el 76% de los encuestados están dispuestos a optar por el crédito preferente de Banco Atlántida, más sin embargo el 24% de los encuestados no están dispuestos a optar por dicho beneficio.

**Figura 20. Encuesta a proveedores preguntas 5**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta muestran una aceptación clara del beneficio de crédito preferente ya que el 76% de la muestra está dispuesta a pagar la tasa del 0.041% de interés diario por hacer uso de dicho beneficio, esto genera una variable adecuada que puede satisfacer los problemas de los proveedores.

Se realizó entrevista a Ing. Edin Roberto Andara Gerente de Contabilidad de Azucarera del Norte S.A para analizar las mejoras que se deben realizar dentro del departamento de contabilidad en el área de cuentas por pagar. El Ing. Edin Roberto Andara lleva en su cargo como Gerente de Contabilidad 1 año y 6 meses, mediante su estadía en Azucarera del Norte S.A él ha observado que existen varias deficiencias en el proceso de cuentas por pagar. Dicha área cuenta con un equipo de 3 personas que está altamente capacitado y es eficiente en todas sus labores (según lo expresado por el Gerente).

La problemática en el área de cuentas por pagar de Azucarera del Norte S.A se da desde la transición en septiembre del 2018 entre Cervecería Hondureña y la empresa misma, debido a esta separación surgieron varios cambios no solo en los procesos sino también en la administración y en la alta gerencia. A raíz de estos cambios Azucarera del Norte S.A ha recibido quejas y reclamos por parte de los proveedores que anteriormente también estaban en conjunto con Cervecería Hondureña. Al realizarse esta separación de empresas, la mayoría de los proveedores solicitaron a Azucarera del Norte S.A una condición de pago a 30 días cuando anteriormente contaban con una condición de pago hasta de 60, 90 y 120 días con Cervecería Hondureña, sumándole a esto, la molestia por parte de los proveedores hacia la empresa por no recibir una notificación de crédito a cuenta cada vez que dicha empresa realiza el pago de sus facturas, creando esto una molestia y descontento por parte de los proveedores ya que en dicha área no se cuenta con una persona que notifique que alguna factura ha sido pagada.

El Ing. Edin Roberto Andara considera que es necesario realizar nuevos cambios en el área de cuentas por pagar de Azucarera del Norte S.A mencionando él, la notificación de pago, liberación de órdenes de compra y la creación del algún beneficio que agilice el efectivo para los proveedores. A partir de la transición ningún proveedor se ha retirado de Azucarera del Norte S.A más sin embargo es necesario realizar procesos de mejoras para agilizar los procesos en la nueva administración. Mediante esta entrevista se analizó que dicha área necesita modernizar su proceso de liberación de órdenes de compra para que los procesos sean más eficientes, ya que actualmente se liberan las órdenes de compra a través de las firmas personales de cada una de las personas autorizadas hasta llegar a Tegucigalpa; dicho proceso tiende a tardar de 1 a 2 días hábiles. De esta entrevista se logró recopilar información crucial para proponer los nuevos procesos de mejora para Azucarera del Norte S.A.

Continuando el análisis que se está realizando a Azucarera del Norte S.A, se observa que a través de los cuestionarios a los Auxiliares Contables se puede determinar que si reciben reclamos diarios por parte de los proveedores de Azucarera del Norte S.A debido a que no se notifican dichos pagos. Estos reclamos pueden tardar en responderse desde 25 minutos hasta 1 día aproximadamente, según lo expresado por los Auxiliares Contables estos reclamos podrían disminuirse si se tuviera un mejor control con la condición de pago a los proveedores y si existiera una notificación que les informara cuando un crédito o pago de su factura ya ha sido efectuado. Debido a este problema se logra saber que los proveedores bloquean los créditos ya que ellos no obtienen información de cuando se ha realizado dicho pago de su producto o servicio. Según la información recolectada de ambos cuestionarios se logra determinar que es necesario implementar una notificación de pago para los proveedores, crear un nuevo proceso para la eficacia de la liberación de órdenes de compra para no atrasar los pedidos y gestionar un mejor modelo de condición de pago para evitar quejas y reclamos por las partes involucradas.

### 6.5 Mejora

Se realiza una serie de investigaciones a través de encuestas, cuestionarios y entrevistas para determinar el tipo de mejoras que necesita Azucarera del Norte S.A. en el área de cuentas por pagar y para conocer el nivel de satisfacción de los proveedores con relación a la empresa misma.

Por medio de las encuestas se ha logrado determinar que el 40% de los proveedores con condición de pago de 60 días en adelante se encuentra en desacuerdo en la manera que la empresa realiza el pago de sus facturas. De igual manera a través de los cuestionarios aplicados a los auxiliares de contabilidad, se observa que no existe una notificación de pago de facturas a los

proveedores una vez han sido pagadas y que existe una demora en tiempo en cuanto a las liberaciones de órdenes de compra porque no se cuenta con equipo actualizado y necesario.

Para mejorar estas situaciones, a continuación, se presentan nuevas implementaciones que se proponen para la empresa.

Se propone implementar una Línea de Crédito Preferente a través de Banco Atlántida la cual le permita al proveedor disponer de un adelanto de su factura, esto vendrá a beneficiar a los proveedores y a la empresa, ya que los proveedores que acepten este beneficio podrán obtener hasta el 90% del total de sus facturas una vez estén ingresadas en la plataforma electrónica de Banco Atlántida

De igual manera se plantea enviar una plantilla de encriptación a Banco Atlántida que contenga: nombre de empresa, cuenta, montos y correo electrónico con la finalidad de que el proveedor reciba una notificación de pago una vez ha sido desembolsado el pago de cualquiera de sus facturas por parte de Azucarera del Norte S.A.

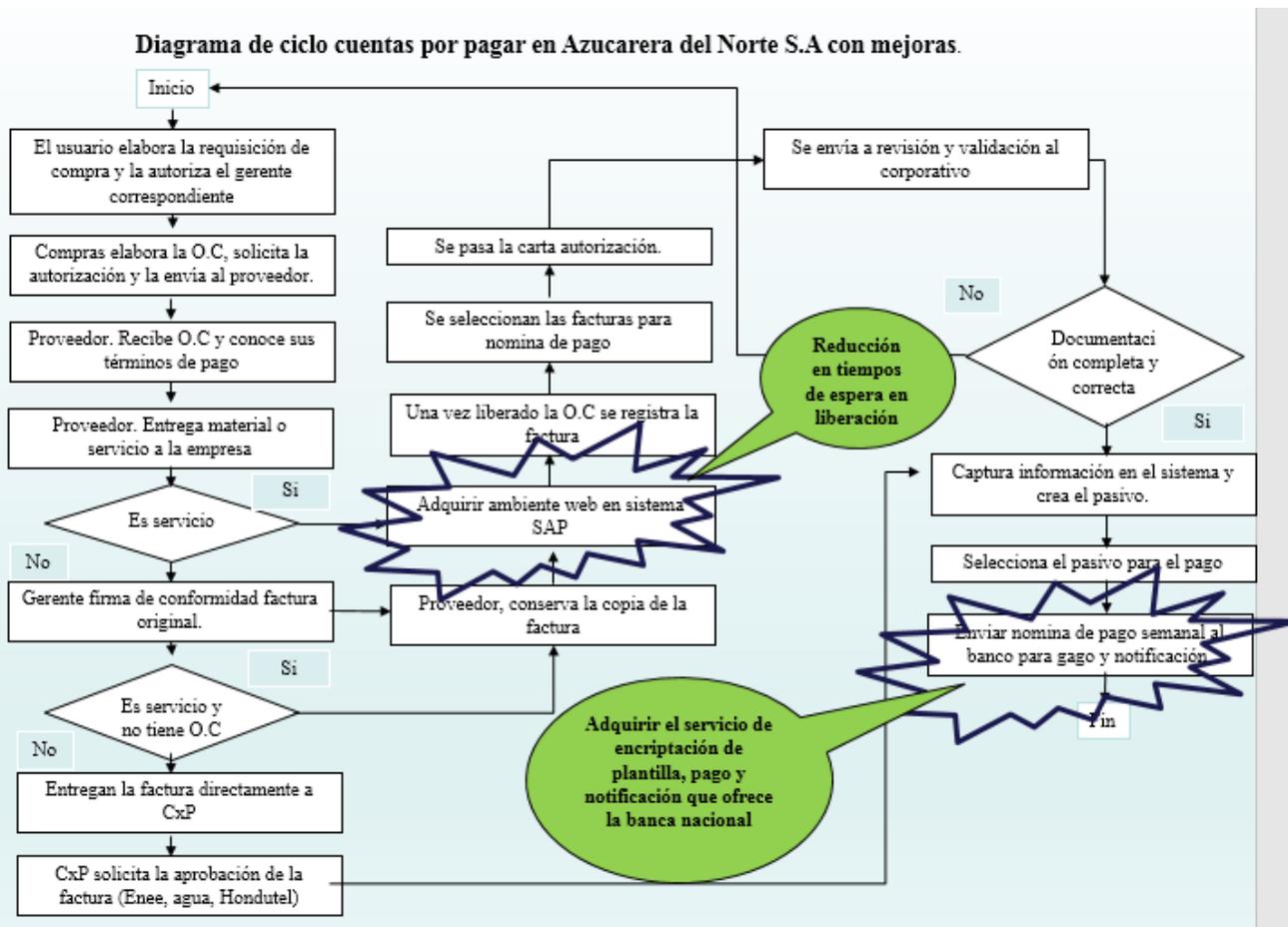
**Tabla 13. Tabla de información que se envía al banco para su respectivo pago y notificación a proveedores**

Nombre Proveedor	Cuenta Bancaria	Monto	Institución Bancaria	Correo Electrónico
Cummins	22-000-000000-0	L200,000.00	Banco Atlantida	<a href="mailto:xiomara.argueta.ramirez.@cummins.com">xiomara.argueta.ramirez.@cummins.com</a>
Labtech S. de R.L de C.V	21-000-00000-1	L500,000.00	Banco del Pais	<a href="mailto:paola.muñoz@labtechhn.com">paola.muñoz@labtechhn.com</a>
Grupo Tecun	21-000-000000-7	L600,000.00	Banco Ficohsa	<a href="mailto:izuniga@grupotecun.com">izuniga@grupotecun.com</a>
Transporte Alexander	22-000-000000-2	L1,000,000.00	Banco Atlantida	<a href="mailto:marlonreyes.0774@gmail.com">marlonreyes.0774@gmail.com</a>

Fuente: Elaboración propia

Adicional a la notificación de pago, se ha propuesto una implementación a través de un ambiente web en SAP4HANNA el cual le permitirá a los gerentes y personas autorizadas liberar las órdenes de compra por medio de un teléfono móvil con acceso a una red de internet, esto con la finalidad de liberar las ordenes en tiempo y forma para no generar pérdidas en tiempo por atrasos en dichas autorizaciones.

**Figura 21. Diagrama del ciclo de cuentas por pagar en Azucarera del Norte S.A. con mejoras**



Fuente: Elaboración propia

## 6.6 Controlar

Para implementar las mejoras es necesario el control en el área y para ellos se requiere:

- ✓ Capacitación de los nuevos métodos
- ✓ Procedimiento actualizado
- ✓ Informar a quien corresponda de los cambios

Todo esto con el propósito de que las mejoras se vean como una oportunidad para los otros departamentos de la empresa.

## 6.7 Análisis Costo-Beneficio

Tomando en cuenta que actualmente el monto total pagado en tiempo extra y interés perdido por pagar anticipado a algunos proveedores es de L 484,564.05 y en la nueva propuesta tiene un costo de L. 451,351.88, fácilmente se identifica un ahorro de L. 33, 564.05, o sea un 7.4% en el primer año. A continuación, se demuestra en la tabla.

Tabla 14. Análisis costo-beneficio

Año 1		COSTO		AHORRO	
Descripción		Costo		Descripción	
<b>Crédito preferente</b>		<b>Costo</b>		<b>Crédito preferente</b>	
Tiempo a invertir para firmas y negociaciones	L. 56,000.40	Pagos adelantados año 2019		L. 307,915.93	
Tiempo a para subir facturas a sistema del banco	L. 105,000.75				
<b>Notificación de pago a proveedores</b>		<b>Costo</b>		<b>Notificación de pago a proveedores</b>	
Tiempo a invertir para enviar información al banco	L. 134,400.96	Tiempo recuperado por quejas de los clientes		L. 88,500.00	
<b>Liberación de pedidos</b>		<b>Costo</b>		<b>Liberación de pedidos</b>	
Aplicación para liberar los pedidos desde el celular	L. 155,949.77	Tiempo recuperado en liberación de pedidos		L. 88,500.00	
		L. 451,351.88		L. 484,915.93	
				<b>Ahorro anual</b>	
				L. 33,564.05	

## MENSUAL

Proceso actual	L. 37,612.66
Proceso con mejoras	L. 40,409.66
Ahorro	L. 2,797.00
Porcentaje de ahorro	7.4%

## ANUAL

Proceso actual	L. 451,351.88
Proceso con mejoras	L. 484,915.93
Ahorro	L. 33,564.05
Porcentaje de ahorro	7.4%

## Costo diario por un día de retiro por cada proveedor único

Concepto	UM	Total	Descripcion
Promedio diario Caña preparada	TC	5000	Tonelada Cortada, 10% es con equipo propio de la empresa
Promedio Azúcar	qq/TC	2.0	Por cada tonelada cortada equivale a 2 quintales de azucar
Promedio Costo día Ingenio Zafra	HNL	L490,000	
Promedio Costo día Agricultura	HNL	L595,000	
Promedio días Zafra	D	170	
Promedio Precio de Venta	\$/QQ	\$ 27.0	
Promedio Costo Compra Azúcar	\$/QQ	\$ 22.0	
Promedio Costo Producción Azúcar	\$/QQ	\$ 19.0	

Ejemplo TC Perdida - Transporte de caña	
5,000.00	4,500 ( 90% TC )
2,250.00	Toneladas diarias por proveedor
7	Semana
15,750.00	Total toneladas semana
2.0	Promedio Azúcar
31,567.01	Perdida QQ azucar semanal x Proveedor
\$ 27.0	Promedio Precio de Venta
\$ 19.0	Promedio Costo Producción Azúcar
\$ 8.0	Margen
\$ 252,536.12	Perdida semana en \$
24.8	Tasa Promedio
<b>6,262,895.75</b>	<b>Total Lempiras Semanales</b>

Por lo tanto, la empresa deja de percibir \$. 252, 536.12

Venta Mensual 80 a 90 Quintales	Labores agricolas en Manto Finca
90,000.00	Demanda mensual
\$ 22.0	Promedio Costo Compra Azúcar
\$ 19.0	Promedio Costo Producción Azúcar
\$ 3.0	Sobre costo por quintal
\$ 270,000.0	Perdida Mensual en \$
24.8	Tasa Promedio
<b>6,696,000.00</b>	<b>Total Lempiras Mensual</b>

La empresa tendría problemas con el arranque de la Zafra por no cumplir con las labores de mantenimiento, ya que las labores de Subsuelo, Aradura, Chapea, Fertilización, Escarificado Etc. Por lo tanto, quiere decir que la empresa lo lograría la demanda estipulada al arranque de

toda Zafra, y esto la conllevaría a comprar azúcar para poder cumplir con la misma.

Beneficios cualitativos que la empresa obtendrá con la implementación de las nuevas mejoras

1. Clientes satisfechos a corto y largo plazo
2. Reducción en los tiempos en el proceso
3. Tiempo ganado se puede invertir en productividad
4. Los empleados estarán más cómodos ya que tendrán menos quejas de los proveedores

#### 6.8 Análisis flujo de efectivo

Según el análisis del primer año donde está el gasto principal se estima un gasto de L. 451,351.88 y ahorro anual por tiempo recuperado y intereses recuperados de L. 484,915.93 resultando un ahorro neto de L. 33,564.05 reflejando un 7.4%. En el segundo año el gasto bajará a L. 239,401.71 manteniéndose el beneficio en L. 484,915.93 resultando un ahorro neto de L. 245,514.22 reflejando un 102.6%, manteniéndose estos datos hasta el año 5.

**Tabla 15. Flujo efectivo**

Costo sistema	Valor residual	Total a depreciar
	L.	
<b>Flujo de efectivo</b>	7,797.49	L. 148,152.28

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo	L. 455,551.91	L. 299,602.14	L. 299,602.14	L. 299,602.14	L. 299,602.14
Ahorro	L. 484,915.93	L. 484,915.93	L. 484,915.93	L. 484,915.93	L. 484,915.93
Depreciación sistema	L. 29,630.46	L. 29,630.46	L. 29,630.46	L. 29,630.46	L. 29,630.46
Ahorro anual	L. -266.44	L. 155,683.33	L. 155,683.33	L. 155,683.33	L. 155,683.33
Total costo + Depreciación	L. 485,182.37	L. 299,602.20	L. 299,602.20	L. 299,602.20	L. 299,602.20
Porcentaje de ahorro	-0.1%	32.1%	32.1%	32.1%	32.1%

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES**

Se evidenció que el área de cuentas por pagar de Azucarera del Norte S. A., no cuenta con un sistema adecuado para la mejora continua al momento del pago a proveedores, por lo tanto, se logró identificar que es necesaria la implementación de una nueva mejora para el disminuir las quejas.

Se determinó que el sistema actual no es el idóneo para manejar las liberaciones de órdenes de compra, es por ello que se analizaron posibles mejoras para minimizar el tiempo y obtener mejores resultados en el área y así bajar los costos.

Se identificó una oportunidad de mejora al momento de realizar los pagos a proveedores, con ello, se mejoraron los tiempos y se disminuirán los reclamos por parte de los proveedores al momento de conciliación de cuentas, evitando el bloqueo recurrente del crédito.

## **CAPÍTULO VII: RECOMENTADIONES**

Las siguientes recomendaciones son derivadas de las debilidades y carencias encontradas en los resultados del estudio en el proceso de las cuentas por pagar, luego de haberlas analizado y formular las conclusiones, Se sugieren las siguientes recomendaciones:

En relación a los pagos adelantados recomendamos que la empresa haga una alianza estratégica con Banco Atlántida y así obtener apoyo financiero con el beneficio del Crédito Preferente y maximizar sus ganancias ya percibirá mejores intereses

Obtener el sistema SAP S/4HANA, la cual es el adecuado para la liberación de pedidos, permita realizar dichas liberaciones desde cualquier sitio que se encuentre la persona responsable.

Realizar la negociación correspondiente con Banco Atlántida para que realice los pagos a proveedores de forma automática y asimismo genere la notificación de los mismos.

## CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA

- Azucar.hn. (2019). Impacto económico. *APAH*. <https://azucar.hn/impacto-economico/>
- Azunosa.com*. (2019). Azunosa. <https://azunosa.com/>
- Banco Central de Honduras. (s. f.). *Banco Central de Honduras, Gobierno de la Republica de Honduras* [Text]. Recuperado 9 de mayo de 2020, de <https://www.bch.hn/leyes.php>
- Bancomundial. (2019). *Honduras: Panorama general* [Text/HTML]. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Bree, P. (2017). *BUSINESS INNOVATION CONCEPT: «ANÁLISIS ESTRATÉGICO PEST»* - *ProQuest* (p. 31). Unidad Editorial Información General, S.L.U. <https://search.proquest.com/docview/1874133596/fulltext/A9674F3E26CF4BBDPQ/1?acountid=35325>
- Centro Nacional de Producción, & Más Limpia de Honduras. (s. f.). *Análisis Foda Nacional* (p. 33). [http://cnpml-honduras.org/wp-content/uploads/docu\\_tecnicos/OTROS/FODA\\_NACIONAL\\_HONDURAS.pdf](http://cnpml-honduras.org/wp-content/uploads/docu_tecnicos/OTROS/FODA_NACIONAL_HONDURAS.pdf)
- Contexto Socio Político y Económico del FOSDEH. (2017, febrero 13). *FOSDEH*. <http://www.fosdeh.com/2017/02/contexto-socio-politico-economico-del-fosdeh/>
- Debitoor.es*. (s. f.). Recuperado 7 de diciembre de 2019, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
- Entidad Bancaria*. (2018, octubre 5). Consumoteca. <https://www.consumoteca.com/economia-familiar/bancos-y-cajas-de-ahorros/entidad-bancaria/>
- Escuelamanagement. (2016, diciembre 23). *¿Cómo analizar los factores tecnológicos de una empresa?* | *Desarrollo Profesional*. El blog sobre el desarrollo profesional.

<http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>

Guerrero, J. (s. f.). *Contabilidad 1* (2015.<sup>a</sup> ed.). Grupo Editorial Patria. Recuperado 12 de mayo de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/39482>

Pinto, S. (2016a). *Los procesos de compra y la negociación con proveedores*. FC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/114216>

Pinto, S. (2016b). *Los procesos de compra y la negociación con proveedores: Una nueva forma de relación basada en la cooperación*. FC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/114216>

Sánchez, M. (2017, julio 25). *Diagrama*. Formación y Estudios. <https://www.formacionyestudios.com/que-es-un-diagrama.html>

*Tesis para optar al título de Ingeniería en Ejecución en Gestión Pública*. (2014). <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2237/TIEGPU%20502.pdf?sequence=1>

Trujillo, L. A. H. (2018). *Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.* 70.

UNIT (Instituto uruguayo de Normas Técnicas),. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1



### **Entrevista al Gerente de Contabilidad de Azucarera del Norte S.A acerca de las Cuentas por Pagar y Proveedores**

Esta entrevista se está llevando a cabo con la colaboración de estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Centroamérica (CEUTECH, SPS)

Nombre:

- 1) ¿Cuánto tiempo tiene de ser Gerente del Departamento de Contabilidad de Azunosa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2) ¿Cuántas personas están bajo su cargo?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3) Según su experiencia en la empresa, ¿Actualmente el equipo de trabajo que está a cargo de las cuentas por pagar es eficiente?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 4) Durante su estadía en la empresa han existido cambios internos o externos que hayan afectado la relación entre la empresa y sus proveedores. ¿Cuales? ¿Hace cuánto tiempo?



- 5) ¿Han tenido quejas con relación a la condición de pago de las facturas?
- 6) ¿Cuál ha sido la mayor molestia de los proveedores de Azunosa?
- 7) ¿Considera usted que es necesario realizar algunas mejoras en el área de cuentas por pagar? ¿Cuáles?
- 8) ¿Qué tipo de mejora considera usted que es la más urgente para dicha área?
- 9) ¿Por qué Azunosa da condiciones de pago de 60, 90 y 120 días a sus proveedores?
- 10) ¿Qué pasaría si un proveedor crítico retira sus productos o servicios de Azunosa?
- 11) Si un proveedor crítico mantiene condición de pago de 60 o más días y esté solicita que se le pague su factura a los 30 días ¿Cuál sería su negociación para



12) ¿Considera que Azunosa tiene la capacidad de pagarle a todos sus proveedores en condición de pago de 30 días?

13) ¿Qué recomendaciones daría a la alta gerencia para mejorar la relación entre la empresa y proveedor?



**Estudio de satisfacción de proveedores de Azucarera del Norte,  
AZUNOSA S.A. de C.V.**

Este estudio se está llevando a cabo con la colaboración de estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Centroamérica (CEUTECH, SPS)

Agradecemos su amable colaboración al contestar el siguiente cuestionario, favor conteste acorde a su criterio:

Nombre: Denis Manuel Moyaiga Baez

Puesto: Auxiliar Contable

1. ¿Usted como persona involucrada en el proceso de pago a proveedores, recibe reclamos por parte de los mismos?  
R) SI
2. ¿Con qué frecuencia recibe reclamos por parte de los proveedores?  
R) Diario
3. ¿Qué tipos de reclamos recibe por parte de los proveedores? Especifique  
R) Retraso de pagos
4. ¿Cuánto tiempo le demora el atender estos reclamos a cada proveedor? Relacionar la pregunta anterior  
R) Un Día



5. ¿Según su experiencia en el área, que se debe hacer para disminuir los tiempos por reclamos de los proveedores?

6. ¿Se mantienen al día las cuentas por pagar a proveedores? Especifique

R) ~~SI~~ NO Por la falta de tiempo y la carga de trabajo q' se tiene actualmente no se puede cumplir al 100%. Con esta labor.

7. ¿Los estados de cuenta que envían los proveedores son conciliados en tiempo y forma?

R) SI Cuando el proveedor hace el reclamo por vía telefónica.

8. ¿Si no se recibe un estado de cuenta de algún proveedor, este se solicita? Especifique

R) SI, Cuando el proveedor hace el Reclamo <sup>una telefonica</sup> y son mas de dos facturas reclamadas.

9. ¿Actualmente el sistema tiene alguna limitante que afecte con el proceso de pago a proveedores?

R) SI, actualmente no se cuenta con notificación al proveedor donde diga q' facturas se le esta cancelando

10. ¿En algunas ocasiones los proveedores les han bloqueado el crédito? ¿Por qué?

R) SI, por falta de pago a tiempo o por la falta de notificación de factura q' se cancelo

11. ¿Se tiene un adecuado control de pago de facturas según su vencimiento?

R) NO.



12. ¿Cuánto tiempo se demoran en liberación de Facturas/Pedidos los encargados de esa labor.

Los de dos Días

¿Qué recomienda para liberar los pedidos en un menor tiempo?

R) actualmente solo esta la liberación mediante PC o laptop, q' se implemente liberación por medio de Telefono movil.

13. Mencione alguna otra oportunidad de mejora que le ayudaría a realizar mejor su trabajo y que también beneficie a los proveedores.

Implementación de notificación de pago de facturas. por parte del banco

## Anexo 3



**Estudio de satisfacción de proveedores de Azucarera del Norte,  
AZUNOSA S.A. de C.V.**

Este estudio se está llevando a cabo con la colaboración de estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Centroamérica (CEUTEC, SPS)

Agradecemos su amable colaboración al contestar el siguiente cuestionario, favor conteste acorde a su criterio:

Nombre: Alejandra Paola Fajardo Paz

Puesto: Auxiliar Contable

1. ¿Usted como persona involucrada en el proceso de pago a proveedores, recibe reclamos por parte de los mismos?  
R) Si
2. ¿Con qué frecuencia recibe reclamos por parte de los proveedores?  
R) A diario
3. ¿Qué tipos de reclamos recibe por parte de los proveedores? Especifique  
R) Atrasos en los pagos de sus facturas
4. ¿Cuánto tiempo le demora el atender estos reclamos a cada proveedor? Relacionar la pregunta anterior  
R) Dentro de 20 a 25 min por cada proveedor, lo cual nos causa un atraso por la cantidad de trabajo laboral.



5. ¿Según su experiencia en el área, que se debe hacer para disminuir los tiempos por reclamos de los proveedores?  
 Llevar un mejor control en cuanto a las condiciones de pago
6. ¿Se mantienen al día las cuentas por pagar a proveedores? Especifique  
 R) No, ya que tenemos mucha cantidad de trabajo.
7. ¿Los estados de cuenta que envían los proveedores son conciliados en tiempo y forma?  
 R) No, debido a cambios administrativos, la carga de trabajo ha aumentado y no se puede estar al día por falta de tiempo.
8. ¿Si no se recibe un estado de cuenta de algún proveedor, este se solicita? Especifique  
 R) No, por la cantidad de trabajo y la falta de empleados
9. ¿Actualmente el sistema tiene alguna limitante que afecte con el proceso de pago a proveedores?  
 R) Si
10. ¿En algunas ocasiones los proveedores les han bloqueado el crédito? ¿Por qué?  
 R) Si en la mayoría por el mismo problema en los pagos
11. ¿Se tiene un adecuado control de pago de facturas según su vencimiento?  
 R) No.



12. ¿Cuánto tiempo se demoran en liberación de Facturas/Pedidos los encargados de esa labor.

Semanas

¿Qué recomendación para liberar los pedidos en un menor tiempo?

Que  
R) Exista un ambiente web en el cual los encargados puedan hacer la liberación desde cualquier sitio

13. Mencione alguna otra oportunidad de mejora que le ayudaría a realizar mejor su trabajo y

que también benefició a los proveedores.

Realizar un plan de seguimiento y velar porque este se cumpla en tiempo y forma.

## Anexo 4

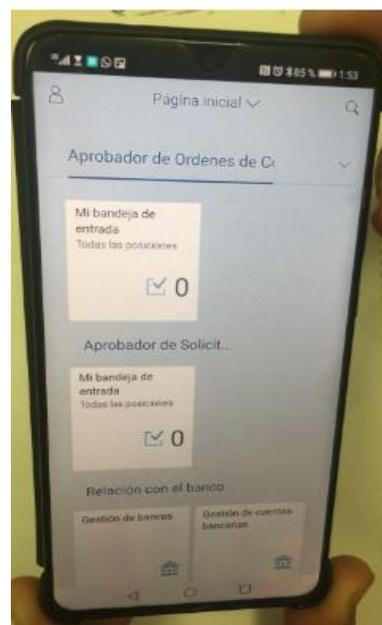
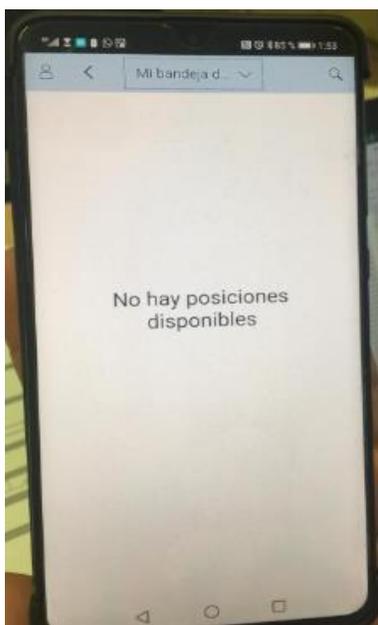
**CONTRATO DE APERTURA DE CREDITO EN CUENTA CORRIENTE PARA USO  
EXCLUSIVO DE CREDITO PREFERENTE**

Nosotros, JOSE RAUL CABALLERO ALVARADO, mayor de edad, casado, comerciante hondureño y de este domicilio, que en adelante se denominara "EL ACREDITADO" y MARIO AUGUSTO ANDINO AVENDAÑO, mayor de edad, casado, Banquero, hondureño y del domicilio de Tegucigalpa M. D. C., en representación del BANCO ATLÁNTIDA, S. A., debidamente facultado para este acto y que en adelante se denominara "EL BANCO" hemos convenido en celebrar y al efecto celebramos el presente Contrato de Apertura de Crédito en Cuenta Corriente para uso Exclusivo en Factoraje Local Crédito Preferente, conforme a las cláusulas siguientes: PRIMERA: EL BANCO pondrá a disposición de EL ACREDITADO hasta la cantidad de Cuatro Millones de Lempiras exactos (L.4,000,000.00) dentro del límite anterior no quedan comprendidos los intereses, comisiones, recargos y gastos que deba cubrir EL ACREDITADO. SEGUNDA: EL ACREDITADO hará uso y reembolsará la suma acreditada en la forma, términos y condiciones siguientes: a) Destinará los recursos que se le faciliten en virtud de esta Apertura de Crédito en Cuenta Corriente, única y exclusivamente para cubrir los valores que anticipe mediante el Crédito Preferente, el cual se define como: Facilidad crediticia en cuenta corriente para clientes proveedores de clientes corporativos o PYME de Banco Atlántida, para la financiación de Facturas y órdenes de compra a corto plazo, mediante el uso de una plataforma electrónica. b) Para los efectos de este Contrato, se considera como retiro para utilización de crédito, todo valor que a "EL ACREDITADO" se anticipe por medio del Factoraje Local Crédito Preferente c) EL ACREDITADO pagará intereses sobre la suma anticipada a la tasa del quince por ciento (15%) anual, y una comisión por gastos administrativos del cero por ciento (0%), cobrada sobre el monto anticipado al realizar la operación. d) EL ACREDITADO tiene derecho a efectuar pagos o remesas antes de la fecha fijada para la liquidación, en reembolso parcial o total de los anticipos que previamente hubiere hecho, quedando facultado mientras el contrato no concluya, para disponer en la forma pactada del monto del crédito no utilizado, es decir la diferencia que resulte entre el monto acreditado según la cláusula primera de este contrato y los retirós efectuados; e) Todos los pagos o remesas que haga EL ACREDITADO a los saldos resultantes de este contrato, serán en moneda de curso legal en la República de Honduras; f) Este contrato tiene una duración hasta el 31 de Agosto de 2017 y podrá renovarse por mutuo acuerdo de las partes en los términos y condiciones que se pacten en la anotación que se haga al

final de este documento, la cual será firmada por EL BANCO y EL ACREDITADO; g) Los saldos resultantes de este contrato quedaran garantizados de manera fiduciaria mediante el compromiso de la empresa que adquirió los contratos de compra venta de bienes y servicios otorgados por EL ACREDITADO; h) Las acciones para la rectificación de los errores de cálculo, de omisiones o duplicados prescriben en el término de seis (6) meses a partir de la clausura de la cuenta corriente; i) EL ACREDITADO se obliga a pagar cualquier gasto que EL BANCO haga en relación con este contrato; j) Todos los pagos serán hechos en la sucursal del Banco Atlántida S.A, en la ciudad de El Progreso, Yoro, o los medios electrónicos que EL BANCO le proporcione para este efecto; k) Si EL ACREDITADO incurre en mora, EL BANCO tendrá el derecho de exigir de inmediato el reembolso total de las disposiciones que hubiere hecho EL ACREDITADO o el saldo a su cargo si se produjera uno o más de los siguientes eventos: 1) Por la falta de pago de la empresa que adquirió los contratos de compra venta de bienes y servicios otorgados por EL ACREDITANTE; 2) En caso de incumplimiento o violación de cualquiera de las estipulaciones de este contrato, o si EL ACREDITADO ejecuta actos que comprometan su solvencia o su posición financiera a juicio de EL BANCO, 3) Si EL ACREDITADO es calificado adversamente por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros o por EL BANCO, en cuyo caso a criterio de EL BANCO este podrá optar por suspender la disponibilidad sobre el crédito o aplicar a EL ACREDITADO una tasa de interés mayor a la que está pagando. 4) En caso de mora EL ACREDITADO pagará a EL BANCO además la tasa de interés del cinco por ciento (5%) anual sobre el saldo adeudado o el que fije y aplique EL BANCO por razón de daños y perjuicios, hasta la cancelación de la deuda; l) El derecho de hacer uso del crédito se extinguirá conforme lo dispuesto por el Artículo 889 del Código de Comercio; m) Es convenida y aceptada la reserva del derecho de EL BANCO para reducir o suspender temporal o definitivamente esta Apertura de Crédito, total o parcialmente, sin responsabilidad alguna con EL ACREDITADO, cuando a juicio de EL BANCO así lo considere conveniente. TERCERA: En virtud de esta apertura de crédito, EL ACREDITADO se compromete y obliga a lo siguiente: 1) Mantenerse al día en el pago de todos los impuestos, tasas y contribuciones adeudadas o que pueda adeudar al Gobierno de Honduras, Municipalidades y cualquier otras subdivisiones o dependencias del Estado, debiendo mostrarle a EL BANCO, si este así lo solicita, los recibos correspondientes; 2) Se obliga a suministrar a EL BANCO un balance semestral y el balance de cierre de ejercicio y sus estados anexos en forma y contenido aceptables a EL

BANCO, comprometiéndose a facilitarle a EL BANCO, en todo momento el mas irrestricto acceso a todos y cualesquier libros, documentos, archivos papeles, notas, bienes y propiedades de EL ACREDITADO para determinar la veracidad, exactitud y alcance de dichos balances y estados anexos; 3) EL ACREDITADO autoriza a EL BANCO para que durante el tiempo que tenga saldos pendientes, pueda realizar consultas o dar información sobre los adeudos a la Central de Información Crediticia de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, así como a cualesquier otro Buró de Información de Crédito, para conocer su situación crediticia con las demás instituciones del Sistema Financiero. En fe de lo anterior, firmamos el presente contrato en la ciudad de El Progreso, Yoro, a los 18 días del mes de Noviembre del año dos mil Dieciséis.

## Anexo 5



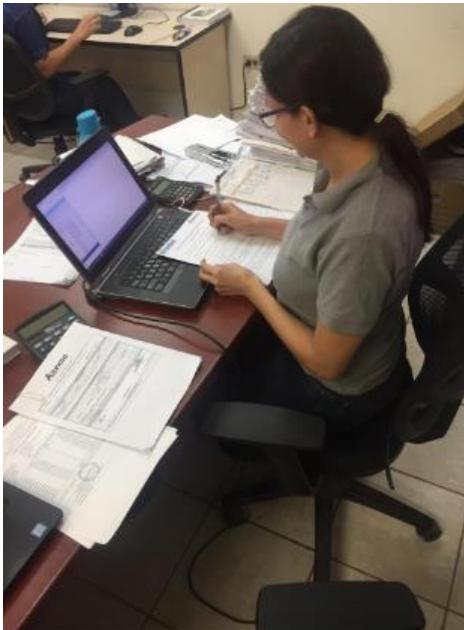
Anexo 6



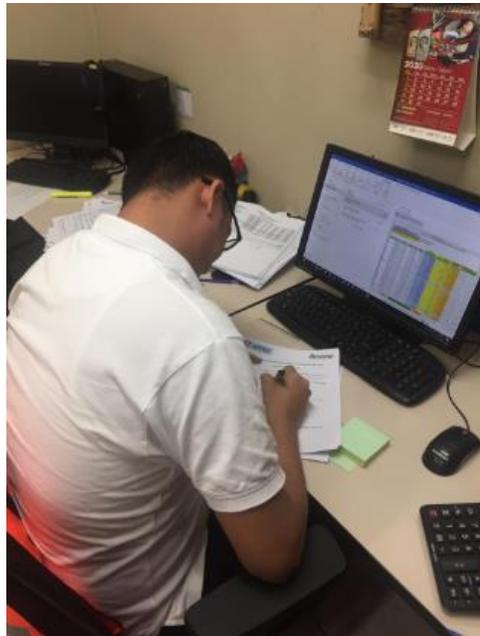
Anexo 7



Anexo 8



Anexo 9



Anexo 10





## Anexo 13

## Pagos adelantados en el ultimo trimestre del 2019

Octubre					Costo Promedio Ponderado		Costo	
Nombre	Valor HNL	Condición de pago	Días de pago	Días anticipados	Factor Plazo Intereses	Tasa de interes simulada	costo financiero	Financiero por Adelanto
Ciente 1	200.000,00	120	75	45	0,1250	12%	2%	3.000,00
Ciente 2	100.000,00	60	45	15	0,0417	12%	1%	500,00
Ciente 3	125.000,00	60	43	17	0,0472	12%	1%	708,33
Ciente 4	90.000,00	90	35	55	0,1528	12%	2%	1.650,00
Ciente 5	76.800,00	30	12	18	0,0500	12%	1%	460,80
Ciente 6	56.700,00	90	40	50	0,1389	12%	2%	945,00
Ciente 7	78.900,00	60	25	35	0,0972	12%	1%	920,50
Ciente 8	125.600,00	30	13	17	0,0472	12%	1%	711,73
Ciente 9	85.500,00	60	35	25	0,0694	12%	1%	712,50
Ciente 10	75.600,00	60	27	33	0,0917	12%	1%	831,60
								<b>10.440,47</b>

Noviembre					Costo Promedio Ponderado		Costo	
Nombre	Valor HNL	Condición de pago	Días de pago	Días anticipados	Factor Plazo Intereses	Tasa de interes simulada	Fraccion costo financiero	Gasto Financiero por Adelanto
Ciente 1	120.000,00	30	14	16	0,0444	12%	1%	640,00
Ciente 2	255.800,00	60	45	15	0,0417	12%	1%	1.279,00
Ciente 3	300.900,00	60	43	17	0,0472	12%	1%	1.705,10
Ciente 4	546.700,00	90	35	55	0,1528	12%	2%	10.022,83
Ciente 5	434.500,00	30	12	18	0,0500	12%	1%	2.607,00
Ciente 6	324.500,00	90	40	50	0,1389	12%	2%	5.408,33
Ciente 7	345.600,00	60	25	35	0,0972	12%	1%	4.032,00
Ciente 8	400.500,00	30	13	17	0,0472	12%	1%	2.269,50
Ciente 9	300.500,00	60	35	25	0,0694	12%	1%	2.504,17
Ciente 10	350.000,00	60	27	33	0,0917	12%	1%	3.850,00
								<b>34.317,93</b>

## Diciembre

Costo Promedio Ponderado Costo

Nombre	Valor HNL	Condición de pago	Días de pago	Días anticipados	Factor Plazo Intereses	Tasa de interes simulada	Fraccion costo financiero	Gasto Financiero por Adelanto
Ciente 1	230.900,00	90	75	15	0,0417	12%	1%	1.154,50
Ciente 2	345.780,00	60	45	15	0,0417	12%	1%	1.728,90
Ciente 3	450.100,00	60	43	17	0,0472	12%	1%	2.550,57
Ciente 4	245.000,00	90	35	55	0,1528	12%	2%	4.491,67
Ciente 5	210.500,00	45	12	33	0,0917	12%	1%	2.315,50
Ciente 6	390.200,00	90	40	50	0,1389	12%	2%	6.503,33
Ciente 7	350.200,00	60	25	35	0,0972	12%	1%	4.085,67
Ciente 8	410.000,00	30	13	17	0,0472	12%	1%	2.323,33
Ciente 9	451.460,00	60	35	25	0,0694	12%	1%	3.762,17
Ciente 10	300.450,00	60	27	33	0,0917	12%	1%	3.304,95

32.220,58

Trimestral	76.978,98
	3
	25.659,66
	12
Anual	307.915,93

## Anexo 14

Tiempo en horas extras						
	Mensual	Diario	Por hora	Hora extra 0,25	Hora extra 0,5	Hora extra 0,75
Salario auxiliar CxP	L. 14.000,00	L. 466,67	L. 58,33	L. 72,92	L. 87,50	L. 102,08
Salario jefe CxP	L. 20.000,00	L. 666,67	L. 83,33	L. 104,17	L. 125,00	L. 145,83

Nombre	Salario	Tiempo extra horas mensual	Total tiempo extra	Domingos extra (2 domingos al mes)	Total horas extras
Salario de auxiliar de CxP 1	L. 14.000,00	33,4	L. 2.435,42	L. 1.866,67	L. 4.302,08
Salario de auxiliar de CxP 2	L. 14.000,00	33,4	L. 2.435,42	L. 1.866,67	L. 4.302,08
Salario jefe de CxP	L. 20.000,00	33,4	L. 3.479,17	L. 2.666,67	L. 6.145,83
Total mensual	L. 48.000,00	L. 100,20	L. 8.350,00	L. 6.400,00	L. 14.750,00
				Anual	L. 177.000,00

L. 88.500,00